

# **MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

## **HILJAISEN TIEDON JAKAMISEEN VAIKUTTAVAT ORGANISAATIOKULTTUURISET TEKIJÄT**

Pro Gradu -tutkielma

Yliluutnantti  
Tino Torro

Maisterikurssi 4  
Maasotalinja

Huhtikuu 2015

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 4	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Tino Torro	
Tutkielman nimi <b>HILJAISEN TIEDON JAKAMISEEN VAIKUTTAVAT ORGANISAA- TIOKULTTUURISET TEKIJÄT</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Huhtikuu 2015	Tekstisivuja 65

### TIIVISTELMÄ

Tässä tutkimuksessa selvitetään hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia organisaatiokulttuurillisia tekijöitä sotilasorganisaatiossa kantahenkilökunnan näkökulmasta. Hiljainen tieto ymmärretään tutkimuksessa henkilökohtaisena, kokemusperäisenä ja kontekstisidonnaisena. Se on osa sotilaan ammattitaitoa ja se ilmenee näkemyksinä, intuition, aavistuksina sekä kykynä ratkaista nopeasti ja varmasti ongelmallisia tilanteita tarkoituksenmukaisella tavalla. Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat motivaatio ja mahdollisuus jakaa sitä sekä organisaation yksilöiden muodostamat käsitykset tiedon luonteesta.

Organisaatiokulttuuri määritellään tutkimuksessa Edgar Scheinin mukaan monimutkaisen ryhmäprosessin lopputulokseksi, joka ilmenee useilla tasoilla. Nämä tasot ovat kulttuurin artefaktit ja luomukset, arvot sekä perusoletukset. Organisaatiokulttuurissa on kysymys yhteisten kokemusten myötä muotoutuneista ja vahvistuneista hallitsevista ajattelu- ja toimintatavoista.

Tutkimuksessa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen?
  - a. Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamisen motivaatioon?
  - b. Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamisen mahdollisuuksiin?
  - c. Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon luonteeseen?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys yhdistää Scheinin organisaatiokulttuuriteorian sekä Minu Ipen tiedon jakamisen viitekehysten. Siinä organisaatiokulttuurin eri tasot nähdään vaikuttajina hiljaisen tiedon jakamisen motivaatioon, mahdollisuuksiin sekä hiljaisen tiedon luonteeseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto koostuu kymmenestä perusyksiköissä palveleville upseereille suunnatusta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, jotka analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä.

Tutkimustulosten mukaan organisaation henkilöstön sisäiset normit olivat selkeimpiä vaikuttajia tiedon luonteeseen ja etenkin tiedon arvoon. Tiedon jakamisen mahdollisuuksiin vaikuttivat selkeimmin organisaation jäsenten suhtautuminen hiljaiseen tietoon sekä heidän arvonsa. Kulttuuria ilmentävät artefaktit ja henkilöstön normit olivat puolestaan selkeimpiä vaikuttajia henkilöstön motivaatioon jakaa hiljaista tietoa.

Hiljaisen tiedon jakamiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä havaittiin yhteisökeskeisyydessä, hallitsevassa tai symbioottisessa suhteessa luontoon sekä auktoriteettisessa tai konsensuseseen pyrkivässä suhtautumisessa todellisuuden ja totuuden luonteeseen. Negatiivisia vaikutuksia puolestaan havaittiin yksilökeskeisyydessä, yhteistyöhakuisuudessa sekä passiivisessa suhteessa luontoon ja objektiivisessa suhtautumisessa todellisuuden ja totuuden luonteeseen.

#### AVAINSANAT

Hiljainen tieto, Organisaatiokulttuuri, Tietämyksenhallinta

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1	TUTKIMUKSEN TAVOITE, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA RAJAUKSET	2
1.2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	2
1.3	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET AIHEPIIRISTÄ	3
1.4	TUTKIMUKSEN RAKENNE	8
<b>2</b>	<b>HILJAINEN TIETO JA SEN JAKAMINEN</b>	<b>9</b>
2.1	DATA, TIETO, TIETÄMYS	9
2.2	HILJAINEN TIETO	10
2.3	HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN	16
2.4	HILJAISEN TIEDON JAKAMISEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	21
2.4.1	Motivaation merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa	22
2.4.2	Mahdollisuuden merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa	24
2.4.3	Tiedon luonteen merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa	25
<b>3</b>	<b>ORGANISAATIOKULTTUURI</b>	<b>25</b>
3.1	ORGANISAATIO, SOTILASORGANISAATIO JA KULTTUURI	25
3.2	ORGANISAATIOKULTTUURI	29
3.3	SCHEININ ORGANISAATIOKULTTUURITEORIA	32
3.4	ORGANISAATIOKULTTUURIN VAIKUTUS HILJAISEN TIEDON JAKAMISEEN	38
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>40</b>
4.1	TUTKIMUSMENETELMÄNÄ LAADULLINEN TAPAUSTUTKIMUS	40
4.2	AINEISTON KERUU HAASTATTELEMALLA	42
4.3	AINEISTON TEORIASIDONNAINEN ANALYSOINTI	44
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>46</b>
5.1	ORGANISAATIOKULTTUURIN VAIKUTUS HILJAISEN TIEDON JAKAMISEN MOTIVAATIOON	46
5.2	ORGANISAATIOKULTTUURIN VAIKUTUS HILJAISEN TIEDON JAKAMISEN MAHDOLLISUUKSIIN	49
5.3	ORGANISAATIOKULTTUURIN VAIKUTUS HILJAISEN TIEDON LUONTEESEEN	51
<b>6</b>	<b>POHDINTA</b>	<b>53</b>
6.1	HILJAISEN TIEDON JAKAMISEEN VAIKUTTAVAT ORGANISAATIOKULTTUURISET TEKIJÄT	53
6.2	KULTTUURI ON HILJAISTA TIETOA	59
6.3	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	61
6.4	JATKOTUTKIMUSKOhteita	65
LÄHTEET		
LIITTEET (2 KPL)		

# **HILJAISEN TIEDON JAKAMISEEN VAIKUTTAVAT ORGANISAATIOKULTTUURISET TEKIJÄT**

## **1 JOHDANTO**

Tämä pro gradu -tutkielma on tehty Maanpuolustuskorkeakoulussa syksyn 2013 ja kevään 2015 välisenä aikana osana sotatieteiden maisterin tutkintoa. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia organisaatiokulttuurillisia tekijöitä. Ilmiötä tarkastellaan sotilasorganisaation kantahenkilökunnan kokemana. Hiljaista tietoa ja sen jakamista on tutkittu viime aikoina melko laajasti niin siviilisektorilla kuin julkisellakin sektorilla. Näissä tutkimuksissa hiljaisella tiedolla ja siihen liittyvällä tiedon jakamisella on havaittu olevan merkittäviä yhteyksiä organisaation kulttuuriin (Delong & Fahey 2000; Hendriks 2004; Riege 2005; Bock & Zmud & Kim & Lee 2005; Puusa & Reijonen 2011; Jo & Joo. 2011; Tong & Tak & Wong 2013; Koski 2014). Tämä tutkimus on ensimmäinen, jossa tätä ilmiötä tarkastellaan sotilasorganisaatiossa, joukko-osaston perusyksikkö tasalla.

Hiljainen tieto on noussut esille monien yritysten ja organisaatioiden pyrkiessä kehittämään omaa toimintaansa ja parantamaan omaa kilpailukykyään yhä kovenevilla markkinoilla. Organisaation tärkeimmän pääoman onkin eräissä lähteissä todettu olevan tieto ja tietotyöntekijät (Nonaka 1995, 43; Riege 2005, 18; Kauhanen 2012, 147, 227). Vaikka Puolustusvoimat toimiikin erilaisessa toimintaympäristössä, on tieto myös sotilaiden työssä erittäin tärkeää. Tieto oikeanlaisen koulutuksen toteuttamisesta, tieto monimutkaisen asejärjestelmän käyttämisestä tai pelkästään tieto taistelun voittamisesta on sotilaille ensiarvoisen tärkeää. Hiljaista tietoa vaaditaankin siihen, että henkilö on ammattitaitoinen ja osaava. Hiljainen tieto on arvokasta, koska se on henkilö- ja toimintaympäristösidonnaista ja sen hankkiminen vie aikaa (Kuronen & Säämänen & Järvenpää & Rintala 2007, 5–6; Nonaka & Takeuchi 1995, 8; Virtainlahti 2009, 43).

Hiljaisen tiedon jakaminen on keino varmistaa organisaation toiminnan vaatima osaaminen jatkossakin (Kauhanen 2012, 143–144). Kokeneiden työntekijöiden jääminen eläkkeelle ja heidän mukanaan viemänsä ammattitaito on saanut yritykset ja organisaatiot selvittämään hiljaisen tiedon jakamista ja sitä kautta sen säilyttämistä. Myös Puolustusvoimien kaltainen julkinen organisaatio kärsii samoista ongelmista. Vuosikymmeniä palvelleen sotilasmestarin jäädessä eläkkeelle menetetään hänen mukanaan valtava määrä korvaamatonta tietoa ja taitoa. Myös upseerien urakierron takia osaavia henkilöitä siirtyy seuraaviin tehtäviin ja heidän tilal-

leen tulevat kokemattomammat työntekijät joutuvat jälleen aloittamaan niin sanotusti tyhjältä pöydältä.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää joukko-osaston (prikaati/rykmentti) perusyksikön (komppania/patteri) organisaatiokulttuurin vaikutusta yksikössä palvelevien sotilaiden väliseen hiljaisen tiedon jakamiseen. Tutkimustehtävänä on *selvittää, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen sotilasorganisaatiossa.*

Tutkimustehtävän täyttämiseksi tulee tutkimuksessa vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. *Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen?*
  - a. *Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamisen motivaatioon?*
  - b. *Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamisen mahdollisuuksiin?*
  - c. *Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon luonteeseen?*

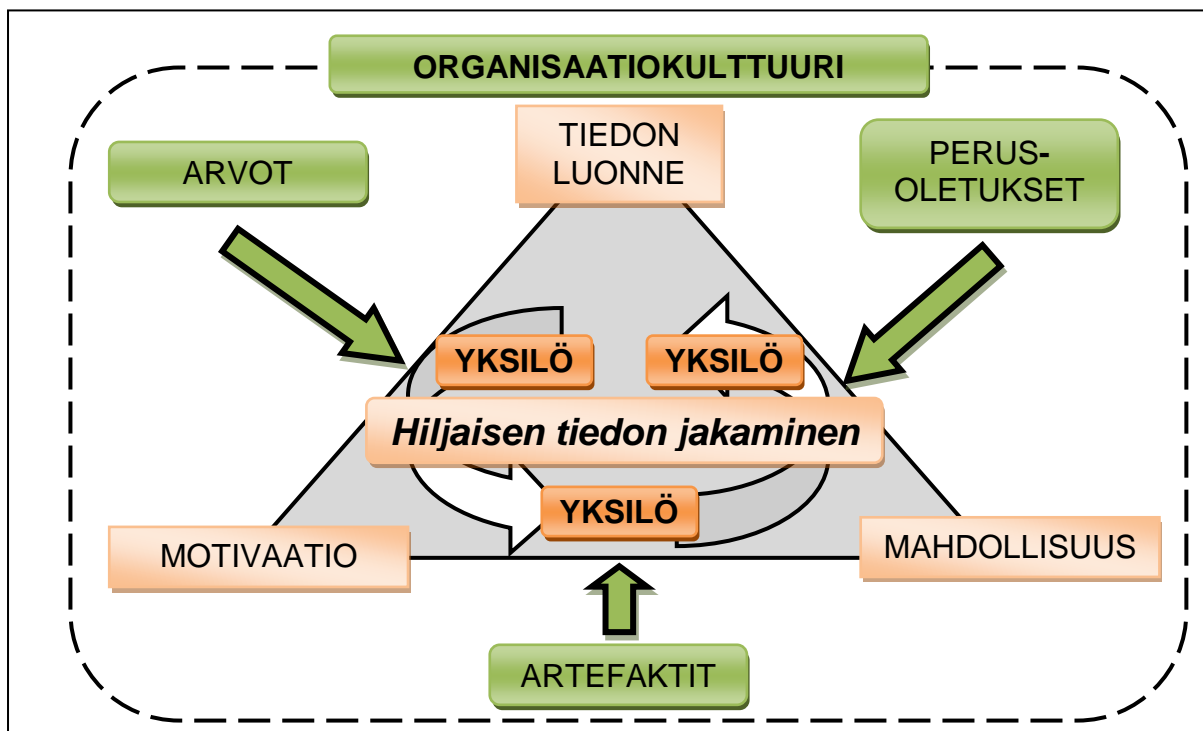
Edellä esitettyihin kysymyksiin pyritään löytämään vastauksia sekä kirjallisuuskatsauksella hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvästä teoriasta että haastatteleamalla eri perusyksiköissä palvelevia upseereita. Lopuksi haastatteluaineistosta etsitään muodostetun teorian perusteella hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia organisaatiokulttuurillisia tekijöitä.

Näkökulmana tutkimuksessa on perusyksikön kantahenkilökunnan näkökulma. Useita vuosia perusyksikössä palvellut sotilas tuntee oman organisaatiokulttuurinsa ja pystyy muodostamaan tutkijalle kuvan sen vaikutuksista hiljaisen tiedon jakamiseen. Varusmiehet ovat rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, koska astuessaan perusyksikköön suorittamaan palvelustaan, he omaksuvat henkilökunnan muodostamasta ja ylläpitämästä organisaatiokulttuurista oman kulttuurinsa perusteet (Varjonen 1999, 30).

## 1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa yhdistetään käsiteltävistä ilmiöistä kaksi päällimmäiseksi noussutta teoriaa (Kuva 1). Organisaatiokulttuuria käsitellään Edgar Scheinin

(1991) muodostaman teorian perusteella. Hiljaisen tiedon jakamista lähestytään puolestaan Minu Ipen (2003) teoreettisen viitekehyksen kautta. Hiljainen tieto käsitellään tutkimuksessa japanilaisten professoreiden Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin (1995) perusteiden mukaan.



KUVA 1. Organisaatiokulttuurin ja tiedon jakamisen kontekstin yhteys.

Tutkimuksen viitekehyksessä organisaation yksilöiden välinen hiljaisen tiedon jakaminen on keskiössä. Siihen vaikuttavat hiljaisen tiedon luonne, sen jakamisen mahdollisuudet sekä jakamiseen liittyvät motivaatiotekijät. Tähän kokonaisuuteen puolestaan vaikuttavat organisaation kulttuurin artefaktit, arvot sekä perusoletukset. Tämän kaltaisen tarkastelun kautta on mahdollista vastata tutkimuksessa esitettyyn tutkimuskysymykseen. Viitekehyksen sisältö on avattu tarkemmin luvuissa 2 ja 3.

### 1.3 Aikaisemmat tutkimukset aihepiiristä

Hiljaista tietoa, sen jakamista organisaatiossa ja organisaatiokulttuuria on tutkittu runsaasti niin Puolustusvoimien sisällä, kuin ulkopuolellakin. Organisaatiokulttuurin vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen ei kuitenkaan ole tutkittu, vaikkakin useassa työssä mainitaan niiden välillä olevan selkeä ja vahva yhteys (Virolainen 2002, 98; Kuronen ym. 2007, 20; Stenberg 2012, 221; Yang 2007, 537; Koski 2014, 91; Suppiah & Sandhu 2011, 472; Jo & Joo 2011, 362; Sun & Scott 2005, 87).

Kapteeni Jari Virolainen on tutkinut hiljaista tietoa Puolustusvoimissa diplomityössään *"Kouluttajien hiljainen tieto koulutuksen voimavarana?"* (2002). Työssä on kuvattu hiljaisen tiedon käsitettä kattavasti ja se toimii hiljaisen tiedon pohjatyönä Puolustusvoimissa. Työssä todetaan, että hiljainen tieto on sotilasyhteisön ja -koulutuksen kannalta tärkeässä asemassa, sillä se ohjaa kouluttajia hyviin suorituksiin koulutustyössään. Organisaation kulttuuri muovaa yksilön hiljaista tietoa, jolloin siitä muotoutuu kollektiivista, yhteisön hiljaista tietoa, joka on merkityksellistä asiantuntijuuden kehityksen kannalta (Virolainen 2002, 98).

Hiljaisen tiedon jakamisesta eri tyyppisissä organisaatioissa on tehty laajasti tutkimusta. Vuonna 2004–2006 toteutetun Timantti-tutkimushankkeen pohjalta Kuronen, Järvenpää ja Rintala ovat tutkineet hiljaisen tiedon jakamista suomalaisissa ydinvoimalaitoksissa tutkimuksessa *"Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalaitoksessa"* (2007). Tutkimuksessa listattiin monia hiljaisen tiedon säilyttämiseen liittyviä käytänteitä sekä sitä tukevien rakenteiden luomisen ja ylläpidon keinoja. Keskeisenä asiana Kuronen ym. pitävät, että organisaatiossa tunnistetaan, mitä hiljainen tieto eri tasoilla on, mistä asiantuntijoiden osaaminen koostuu sekä minkälaisia reunaehdoja organisaation toimintaympäristö asettaa hiljaisen tiedon jakamiselle (Kuronen ym. 2007, 42). Organisaation kulttuurilla todetaan olevan "merkittävä vaikutus siihen, kuinka paljon ja miten onnistuneesti organisaatiossa tietoa jaetaan" (Kuronen ym. 2007, 20)

Martin Stenberg on pyrkinyt kuvaamaan ja selvittämään mitä, miksi, missä ja miten dataa, tietoa sekä tietämystä hankitaan, luodaan ja jaetaan logistiikkayrityksen ydinprosesseissa väitöskirjassaan *"Tiedon jakaminen organisaatiossa"* (2012). Stenberg toteaa, että tietoa jaetaan käytävillä, työpisteillä, työhuoneissa sekä virtuaalisissa verkostoissa. Tietoa jaetaan erilaisten kannustimien takia, mutta myös yksilöllisten tavoitteiden, sisäisen tyytyväisyyden, vaikuttamismahdollisuuksien sekä taloudellisten ja ei-taloudellisten syiden takia. Tiedon jakaminen on Stenbergin mukaan vuorovaikutteinen viestintäprosessi. (Stenberg 2012, 213–214, 223, 225) Organisaatiokulttuurillisia vaikuttajia tiedon jakamiseen Stenberg toteaa olevan luottamus, avoimuus, rohkaiseminen, arvot ja vallankäyttö (Stenberg 2012, 155).

Väitöskirjassaan *"Knowledge-Sharing Challenges in Company Growth: A Comparative Case Study from the Software Business"* (2013) Marianne Kukko on tutkinut tiedon jakamista haastavia tekijöitä yrityskasvun kontekstissa. Tutkimus osoittaa, että tiedon jakaminen on haasteellista ohjelmistoalalla toimivissa kasvuyrityksissä. Havaintojen perusteella aika, johdon rooli ja toiminta sekä toisilleen tuntemattomien henkilöiden työskentely yhdessä aiheuttivat



ongelmia tiedon jaossa. Näiden lisäksi yhdeksi organisaatiotason esteeksi todettiin tiedonjakoon sopimaton organisaatiokulttuuri. (Kukko 2013, 66–67)

Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä konsultin ja asiakkaan välillä ovat tutkineet Minna Jylhä (*"KIBS-yrityksen konsultin ja asiakkaan väliseen hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät"* (2011)) ja Aapo Koski (*"Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät ja tiedon säilyttäminen organisaatiossa – Case Henkilöstöpalveluyritys"* (2014)). Jylhä toteaa tiedon jakamista edistäviksi tekijöiksi vuorovaikutustilanteessa olevien henkilöiden välisen luottamuksen, motivaation ja asiantuntemuksen. Haasteita tiedon jakamiseen puolestaan aiheuttaa hiljaisen tiedon strateginen ja toimintaan sekä asiantuntemukseen sidoksissa oleva muoto. (Jylhä 2011, 74–76) Kosken tutkimustulosten mukaan henkilöiden välinen luottamus, organisaatiokulttuuri ja mahdollisuus vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen. Yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä, ryhmätyötä ja hiljaisen tiedon jakamista arvostava organisaatiokulttuuri edistää hiljaisen tiedon jakamista. (Koski 2014, 85)

Tiedon jakamista organisaatioissa ovat tutkineet myös Jari Koistinen (*"Tiedon jakaminen kolmen ammattikorkeakoulun strategisessa liittoumassa"* 2013), Sanna Sievinen (*"Hiljaisen tiedon siirto Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorissa"* 2008), Harri Kelho (*"Hiljaisen tiedon tallennus Hämeen Puhelin OY:ssä vuosina 2006–2010"* 2006) ja Barbara Keglovits (*"Sharing tacit knowledge in an organization"* 2013). Näissä tutkimuksissa todettiin organisaation kulttuurilla ja työilmapiirillä olevan positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen (Koistinen 2013, 75; Keglovits 2013, 29; Sievinen 2008, 97). Lisäksi toimijoiden välinen luottamus ja avoimuus sekä motivaatio todettiin parantavan tiedon jakamista. Tiedon jakamisen palkitseminen ja oman edun tavoittelu eivät vaikuttaneet tilastollisesti merkittävästi tiedon jakamiseen (Koistinen 2013, 75; Keglovits 2013, 28). Hiljaisen tiedon siirrossa toimivia menetelmiä ovat perehdyttäminen, mentorointi, benchmarking, palaverit ja kokoukset, työkierto sekä tekniikan hyödyntäminen (Sievinen 2008, 122; Kelho 2006, 99).

Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria ovat tutkineet komentajakapteeni Pekka Varjonen (*"Sotilasorganisaation kulttuuri: Puolustusvoimien henkilöstön arvostusten ja johtamiseen liittyvien toimintatapojen kriittinen tarkastelu"* 2000), kapteeni Teemu Hokkanen (*"Organisaatiokulttuuri Puolustusvoimissa - Maa-, Meri- ja Ilmavoimien organisaatiokulttuurit punnariissa"* 2011) sekä Marko Laaksonen (*"Luottamus hyvä, Valvonta paras? : Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä"* 2004). Lisäksi yliluutnantti Tommi Vironen on tutkinut organisaatiokulttuuria tutkimuksessaan *"Panssariajo-opettajien organisaatiokulttuuri Porin Prikaatissa"* (2013). Tutkimuksissa on käsitelty organisaatiokulttuuria

Scheinin teorioiden pohjalta. Tutkimuksissa havaitut perusolettamusten luonteet on esitetty taulukossa 1.

	<b>Varjonen (2000)</b>	<b>Laaksonen (2004)</b>	<b>Hokkanen (2011)</b>			<b>Vironen (2013)</b>
Kohde:	<b>PV</b>	<b>PV</b>	<b>MAAV</b>	<b>MERIV</b>	<b>ILMAV</b>	<b>PSAJON OP.</b>
<b>Suhde luontoon</b>	Hallitseva	Hallitseva	Alisteinen	Alisteinen	Sopusoinnussa	Alisteinen
<b>Totuuden luonne</b>	Auktoriteetti	Auktoriteetti	Konsensus	Auktoriteetti	Konsensus	Auktoriteetti
<b>Ihmisluento</b>	Neutraali	Neutraali	Neutraali	Paha	Hyvä	Neutraali
<b>Ihmisten toiminta</b>	Oleminen	Valvonta	Tekeminen	Tekeminen	Tekeminen	Tekeminen
<b>Ihmissuhteet</b>	Hierarkia	Hierarkia	Hierarkkinen	Hierarkkinen	Yhteistoimintahakuinen	Samanarvoisuus

TAULUKKO 1. Puolustusvoimien sekä sen alaisten organisaatioiden perusolettamusten luonteet (Varjonen 2000, Laaksonen 2004, Hokkanen 2011, Vironen 2013)

Tutkimuksien mukaan sotilasorganisaatioissa esiintyvät kulttuurierot ovat tilannesidonnaisia ja vaihtelevat tehtävän luonteen, organisaation koon ja puolustushaarojen traditioiden kautta (Varjonen 2000, 134; Hokkanen 2011, 119). Varjosen (2000) mukaan kulttuurin joustavuuden uhkatekijöitä ovat: kyvyttömyys muuttaa vanhoja ajattelu- ja toimintatapoja, avoimuuden ja innovatiivisen toiminnan tukahtuminen, ihmisten passiivinen sopeutuminen, päätettävien asioiden vähäiset vaihtoehdot sekä teknologian ylikorostaminen henkilöstön hyvinvointiin nähden. Hokkanen mukaan puolustushaarat muodostavat kukin oman alakulttuurinsa puolustusvoimien organisaation sisällä ja niiden kulttuurit muodostuvat niistä piilevistä ominaisuuksista, jotka ovat organisaation syvärakenteissa, mutta joiden perusteella organisaatiolla on joitain kaikille havaittavia, selvästi erottuvia piirteitä (Hokkanen 2011, 119). Laaksonen toteaa puolestaan, että yhteinen ideologia, perinteet, riitit ja rituaalit ovat vankin peruste Puolustusvoimien yhteiselle organisaatiokulttuurille (Laaksonen 2004, 104).

Aikaisempien tutkimuksien perusteella organisaatiokulttuurilla on selkeä vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen organisaatiossa. Tiedon jakamista voidaan tukea organisaatiokulttuurilla, joka rohkaisee työntekijöitä jakamaan tietoa sekä kannustaa työntekijöiden väliseen luottamukseen ja avoimuuteen. Organisaatiokulttuurin todettiin myös voivan muodostua esteeksi tiedon jakamiselle organisaatiossa. Hiljaisen tiedon jakamisessa avaintekijöiksi on todettu sosiaalinen vuorovaikutus sekä yhteiset kokemukset. Myös motivaatiolla on tärkeä rooli tiedon jakamisessa. Tämän perusteella kaikki olemassa olevat tiedon jakamisen keinot eivät sovellu hiljaisen tiedon jakamiseen, sillä niistä puuttuvat nämä avaintekijät.

Hiljainen tieto nähdään tutkimusten mukaan avaintekijänä ammattitaitoisen työntekijän osaamisessa. Hiljaisen tiedon saaminen organisaation käyttöön koetaan yrityksen tai yhteisön kil-

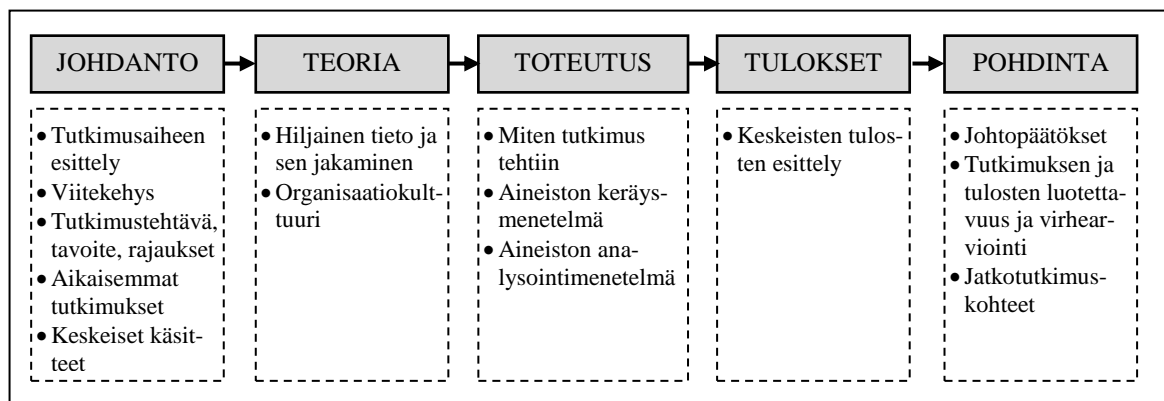
pailukyvyn ehtona. Organisaation heikkoutena pidetään tietoa, joka on vain yksilön mielessä. Organisaation yhteiseen käyttöön saatettu tieto puolestaan nähdään voimavarana, niin sanottuna aineettomana pääomana.

Puolustusvoimien organisaatiokulttuurin perusolettamuksista tehtyjen tutkimusten tulokset eroavat toisistaan, mutta erot ovat selitettävissä tulkitsemalla niitä syvemmin. Taulukon 1 mukaan Puolustusvoimien henkilöstön suhde luontoon olisi muuttunut kymmenen vuoden aikana hallitsevasta alisteiseksi. Suhteella luontoon tarkoitetaan sitä, miten organisaation jäsenet suhtautuvat ympäristöönsä: kokeeko ryhmä pystyvänsä hallitsemaan ja muuttamaan ympäristöään vai olettaako ryhmä, että sen on alistuttava ympäristölleen ja hyväksyttävä mikä tahansa mahdollinen paikka (Schein 1991, 100–101).

Toinen eroavaisuus Taulukossa 1 on organisaation suhtautuminen ihmisten toiminnan luonteeseen. Vuosituhannen alussa tehdyissä tutkimuksissa toiminnan luonteen todettiin suuntautuvan olemiseen, jolloin ihmiset ovat tyytyväisiä heidän nykytilanteestaan ja nauttivat siitä mitä heillä sillä hetkellä on. Myöhemmät tutkimukset taas osoittavat luonteen suuntautuvan tekemiseen, jolloin ihmiset ovat suuntautuneita tehtävään, tehokkuuteen ja keksimiseen. Molemmat suuntaukset peilaavat myös ihmisten suhdetta luontoon, joskin tutkimusten havainnot ovat päinvastaiset oletettuun. (Schein 1991, 114–115)

Tutkimusten erot voidaan selittää niiden näkökulmaeroilla. Aikaisemmissa tutkimuksissa näkökulmana on ollut katto-organisaatio eli koko Puolustusvoimat. Myöhemmissä tutkimuksissa näkökulmana on ollut organisaation rakenteissa alempana olevat organisaatiot, jolloin hallinnan tunne varsinkin sotilasorganisaatiossa on helposti alistuva. Tämä todennäköisesti johtuu käskyvaltasuhteista ja toiminnan suuntautumisesta enemmän tekemiseen kuin suunnitteluun.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne



KUVA 2. Tutkimuksen rakenne.

Kuvassa 2 esitellään tutkimuksen rakenne. Tutkimuksen ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitellään tutkimusaihe, aikaisemmat tutkimukset sekä tärkeimpänä tutkimuksen viitekehys, tavoite, tehtävä ja rajaukset. Tutkimuskohteisiin liittyvän teorian kirjallisuuskatsaus koostuu luvuista kaksi ja kolme. Niissä muodostetaan keskeinen teoria tutkittavista ilmiöistä eli hiljaisesta tiedosta, sen jakamisesta ja organisaatiokulttuurista. Hiljaisen tiedon teoria aloitetaan määrittelemällä mitä on data, tieto ja tietämys, sekä mikä on hiljaisen tiedon rooli tiedonteoriassa. Tämän jälkeen raportissa käsitellään tiedon jakamista organisaatiossa sekä esitellään siihen liittyvä teorianmalli. Organisaatiokulttuuri määritellään omassa luvussaan käytetyn teorianmallin mukaisesti, jonka jälkeen käsitellään sen ilmentymistä eri organisaatiotasoilla sekä sotilasorganisaation kulttuurin erityispiirteitä. Luvun lopussa esitellään hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavien organisaatiokulttuurillisten tekijöiden yhteyksiä.

Luvussa neljä esitellään tutkimuksen toteutuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, aineistonkeruumenetelmä sekä aineiston analysointimenetelmä. Luvussa viisi esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tulokset ovat jaettu alaotsikoihin tutkimuksen alakysymysten mukaisesti. Lisäksi tuloksissa esitellään tutkimusaineiston perusteella muodostetut kulttuurin perusoletuksien ulottuvuudet.

Luku kuusi sisältää tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset ja havaintojen pohjalta tehdyt organisaatiokulttuurin vaikutukset hiljaisen tiedon jakamiseen. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

## 2 HILJAINEN TIETO JA SEN JAKAMINEN

### 2.1 Data, Tieto, Tietämys

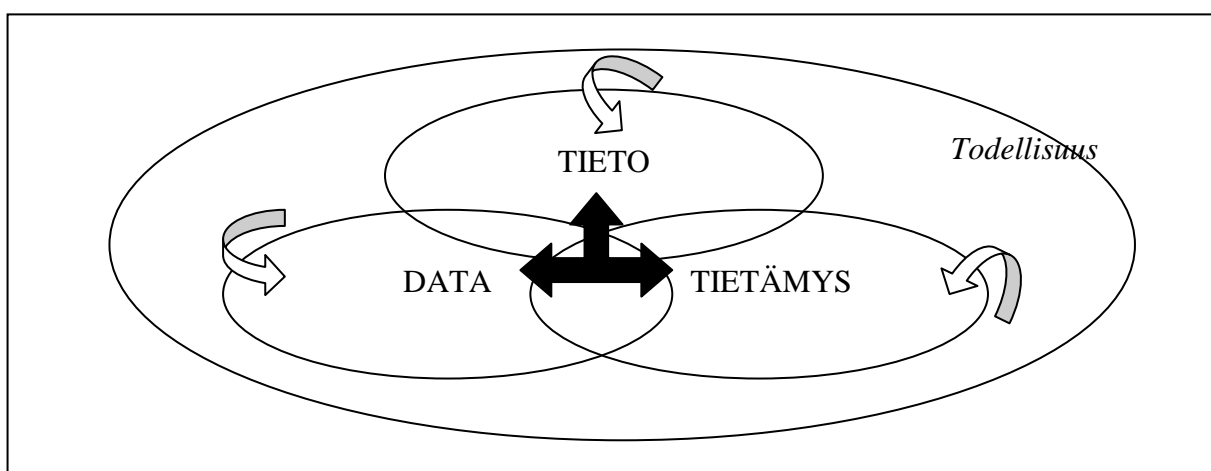
Tiedon klassinen määritelmä on peräisin antiikin Kreikasta, jossa filosofi Platon (427–347 e.Kr.) määritteli sen ”hyvin perustelluksi todeksi uskomukseksi”. Suomen kielellä sanaan tieto liittyvät sanat ”tietää” ja ”tie” ja alun perin tietäminen onkin tarkoittanut ”tien tuntemista” (Niiniluoto 1996, 17; Stenberg 2012, 33).

Data on tiedon esimuoto. Se on irrallisia, objektiivisia faktoja, joita ei ole liitetty mihinkään kontekstiin (Choo 2006, 132; Virtainlahti 2009, 32; Ling 2011, 2). Data voidaan kuvata myös tapahtuman tai faktojen ja tulojen mittana, tai sillä voidaan kuvata ominaisuuksia (Stenberg 2012, 17). Data on usein osa isompia fyysisiä asioita, kuten kirjat tai näyttöpaneelit (Choo 2006, 132).

Kun datan sisältäviin faktoihin yhdistetään tarkoitus ja merkitys, jotka pohjautuvat datan havainnoijan skeemoihin ja mentaalisiiin malleihin, sekä sijoitetaan se johonkin kontekstiin, siitä tulee tietoa (Choo 2006, 133; Virtainlahti 2009, 32). Joissakin lähteissä tässä kohtaa käytetään termiä informaatio (mm. Virtainlahti). Stenberg (2012, 34) myöntää käsitteiden määrittelyn ongelman ja toteaa, että informaatio on tiedon alalaji. Niiniluoto (1996, 18) puolestaan näkee, että informaatio on arkikielen sana, joka tarkoittaa tietoa. Englanninkielisissä teoksissa tiedosta käytetään sanaa *information*, jonka syystä myös suomenkielisissä teoksissa saattaa esiintyä sana informaatio. Virtainlahden (2009, 32) mukaan informaatiosta tulee tietoa vasta, kun siihen liitetään oivallus, kokemus, intuitio, arvostelu ja arvot.

Niiniluoto (1996, 61) määrittelee tietämyksen ”käytettävissä olevien tai hyväksytyjen tietojen kokonaisuudeksi”. Tiedosta tulee tietämystä (*knowledge* (ks. Niiniluoto 1996, 63)), kun ihminen muodostaa perusteltuja, todellisia uskomuksia tietoon liittyen maailmasta (Choo 2006, 133; Stenberg 2012, 17). Tässä voidaan huomata yhteys Platonin klassisen määritelmän kanssa. Edellytyksenä on siis, että tiedon haltija uskoo tietoon, ja että hänellä on riittäviä todisteita siitä, että tieto on oikeaa (Choo 2006, 133). Tämän perusteella voidaan todeta, että tietämys voi vaihdella eri henkilöiden välillä riippuen esimerkiksi siitä, mitä kukin uskoo tai tulkitsee todeksi.

Datan, tiedon ja tietämyksen suhdetta toisiinsa pidetään osassa lähteistä hierarkkisenä ketjuna (Virtainlahti 2009, 33; Choo 2006, 132), jossa tieto kehittyy datasta tietämykseen portaittain. Stenberg (2012, 34) ja Ling (2011, 2) toteavat kuitenkin, että tämän kaltainen malli on liian suoraviivainen, eikä se kuvaa tiedon palautteellisuutta. Heidän malleissaan datan, tiedon ja tietämyksen muunnokset eivät tapahdu vain hierarkisesti, vaan ne ovat välittömässä vuorovaikutuksessa keskenään (ks. Kuva 3). Data, tieto ja tietämys ovat todellisuuden eri olomuotojen muunnelmia ja itseään toistavia.



KUVA 3. Kognitiivinen tietämysysteemi (soveltaen Stenberg 2012 ja Ling 2011)

Datan, tiedon ja tietämyksen eroja voidaan havainnollistaa seuraavanlaisella konkreettisella esimerkillä. Numerot 1 ja 2 ovat dataa. Ilman kontekstia emme voi tietää mihin ne liittyvät tai mitä niillä tarkoitetaan. Numerosarja 112 on tietoa, sillä tiedämme, että se on yleinen hätänumero. Numerot asetettiin kontekstiin, jolloin siitä tuli tietoa. Kun liitämme tähän perustellun, todellisen uskomuksen: "hätänumeroon 112 soittamalla saa hätässä apua", siitä tulee tietämystä. Kun tarvitsemme apua, näppäilemme puhelimeemme numerot 1, 1 ja 2 soittaaksemme yleiseen hätänumeroon: tietämyksestä tulee taas dataa. (Soveltaen Kleemola 2011; Nonaka & Toyama & Konno 2000, 7)

## 2.2 Hiljainen tieto

Tieto voidaan jakaa kahteen luokkaan: eksplisiiviseen tietoon (*explicit knowledge*) sekä hiljaiseen tietoon (*tacit knowledge*) (Polanyi 1966, 6; Nonaka & Takeuchi 1995, 59; Nonaka ym. 2000, 7). Eksplisiivinen tarkoittaa asioita, jotka voidaan ilmaista sanoin ja numeroin. Eksplisiivinen tieto on helposti kommunikoitavissa ja jaettavissa datan, kaavan,

toimintaohjeiden tai yleisten periaatteiden kautta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8) Termin hiljainen tieto toi julkisuuteen unkarilais-brittiläinen filosofi Michael Polanyi (1891–1976), joka esitteli sen kirjassaan *Personal Knowledge* (1958). Polanyin mukaan ”ihminen tietää enemmän kuin kykenee kertomaan” (Polanyi 1966, 4). Myös Platonin tiedon määritelmä tukee tätä jakoa. Tiedon ”hyvin perusteltu” osa on eksplisiivistä tietoa, kun taas ”tosi uskomus” viittaa ihmisen sisäiseen, hiljaiseen tietoon (Nonaka ym. 1995, 58). On huomioitava, että Polanyi käyttää tietoteoriassaan välillä termiä hiljainen tietämys (*tacit knowing*) ja välillä hiljainen tieto. Kirjallisuudessa hiljaisella tietämyksellä on tarkoitettu toimintaa, jossa yksilöt hyödynnevät hiljaista tietoaan käytännössä (Toom 2008, 48–49; Virtainlahti 2009, 53; Puusa ym. 2011, 48) Niiniluoto (1995, 51) käyttää tässä kohtaa termiä piilevä tieto, mutta tarkoittaa samaa asiaa.

Hiljainen tieto on henkilökohtaista sekä kontekstisidonnaista ja siten hyvin vaikeaa selittää tai kuvailla. Eksplisiittinen tieto (myös fokusoitunut tieto, *focal knowledge*, Puusa ym. 2011, 46; koodattu tieto, *codified knowledge*, Nonaka ym. 1995, 59; näkyvä tieto, Virtainlahti 2009, 42) puolestaan on tietoa, joka on välitettävissä kielen avulla. (Nonaka ym. 1995, 59; Choo 2006, 136; Toom ym. 2008, 34; Puusa ym. 2011, 46) Tiedon jakamista kahteen luokkaan ei kuitenkaan saa liikaa kärjistää. Polanyin mukaan hiljainen tieto ja eksplisiivinen tieto ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa ja ne ovat olennainen osa tietämisen kokonaisuutta (Virtainlahti 2009, 42). Nonaka ja Takeuchi (1995, 8) kuvaavat tätä suhdetta jäävuorena, jossa veden päällä näkyvillä oleva osa on eksplisiivistä tietoa ja pinnan alla oleva osa hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon poistaminen johtaisi vähitellen myös eksplisiivisen tiedon katoamiseen. Osa tutkijoista onkin sitä mieltä, että hiljainen tieto ja eksplisiivinen tieto ovat saman asian kaksi eri puolta ja täydentävät siten toisiaan (Puusa ym. 2011, 47).

Haldin-Herrgardin (2004, 6–7) mukaan kirjallisuudessa eniten käytettyjä termejä kuvaamaan hiljaista tietoa ovat intuitio, taito, näkemys, tietämys, uskomus, henkiset mallit sekä käytännön äly. Kuronen ym. (2007, 5–6) kuvaavat hiljaiselle tiedolle neljä piirrettä: subjektiivisuus, tiedostamattomuus, merkityksellisyys tehtävän suorittamisen kannalta ja kontekstuaalisuus. Hiljainen tieto on subjektiivista, sillä kokemukset, joihin se perustuu, ovat subjektiivisia ja niihin vaikuttavat muun muassa työntekijän uskomukset, arvot, asenteet, itsetunto ja tunteet (Nonaka ym. 1995, 8; Virtainlahti 2009, 43). Hiljainen tieto on myös osin tiedostamatonta, sillä henkilö ei välttämättä ole itse tietoinen sen olemassa olost (Polanyi 1966, 4; Choo 2006, 138). Se on myös osa kaikkea tietoa, työtehtävien asiantuntevaa suorittamista sekä päätöksentekoa (Nonaka ym. 1995, 8; Virtainlahti 2009, 43). Hiljaisen tiedon kontekstisidonnaisuudella

tarkoitetaan sitä, että tieto on sidoksissa siihen ympäristöön, jossa se on tuotettu, omaksuttu ja jossa sitä käytetään. Myös esimerkiksi yksilön työuralla on vaikutusta hänen hiljaisen tiedon karttumiseen (Puusa ym. 2011, 55).

Toom (2008, 49, 53–54) jakaa hiljaisen tiedon produktioon ja prosessiin, jossa hiljainen tieto on yhteisön tai yksilön produktio ja hiljainen tietäminen sen prosessi. Yhteisöllisiä produktioita ovat kulttuuri, periytyvät tavat, rutiinit, traditiot ja yhteisön käytänteet, kun taas yksilöllisiä produktioita ovat uskomukset, asenteet, arvot ja toiminnan perusta. Toom toteaa myös hiljaisen tiedon olevan implisiittistä ja osittain tiedostettua, kun taas hiljainen tietäminen on eksplikoitavissa jälkikäteen. Implisiittisellä tiedolla tarkoitetaan hiljaista, kätkeytyä ja sanatonta tietoa, jota on vaikea siirtää ja kuvata verbaalisesti (Puusa & Eerikäinen 2011, 46) Hiljaisen tietämisen prosessi käynnistyy havainnosta, johon yksilö yhdistää toiminnan tarkoituksen avulla havaitsemansa tilannesidonnaiset ainekset ja vihjeet, sekä häneen vaikuttavat yleiset käsitykset ja traditiot. Tämä prosessi johtaa lopulta toimintaan.

Hiljainen tieto syntyy ihmisen toiminnasta, prosesseista sekä rutiineista ja se perustuu kokeemukseen. Siihen vaikuttavat henkilön ihanteet, arvot, tunteet, uskomukset ja käsitykset. Hiljainen tieto ilmenee näkemyksinä, intuition ja aavistuksina, sekä kykynä ratkaista nopeasti ja varmasti ongelmallisia tilanteita tarkoituksenmukaisella ja mielekkäällä tavalla. (Nonaka ym. 1995, 8; Nonaka ym. 2000, 7; Toom 2008, 52; Virtainlahti 2009, 54–55) Puusa ja Eerikäinen (2011, 46) puolestaan toteavat, että hiljainen tieto on epäonnistumisten, korjauksien, virhepäätelmien ja muuttuneiden käsitysten kokonaistulos.

Choo (2006, 135, 144) on jakanut organisaation tietämyksen eksplisiivisen -ja hiljaisen tiedon lisäksi kulttuurilliseen tietoon. Hänen mukaansa jaetut uskomukset, oletukset ja normit muodostavat kehyksen, jonka mukaisesti organisaation jäsenet ymmärtävät heidän työtään ja sen tarkoituksia, ymmärtävät ongelmia ja mahdollisuuksia, sekä arvioivat uuden tiedon arvoa ja potentiaalisuutta.

Hiljaisen tiedon kulttuurisidonnaisuutta tukevat myös seuraavat esimerkit. Kun työntekijä käyttävät jotain tiettyä työvälinettä useasti samassa tilanteessa, tekeminen jää mieleen tilanteena ja siihen liittyvänä toimintana. Tilannetta muistelemalla pystytään tekeminen palauttamaan myöhemmin mieleen (Virtainlahti 2009, 49). Nonaka ja Takeuchi (1995, 70) kuvaavat tilanteen, jossa organisaation työntekijät kuunnellessaan aikaisempia menestystarinoita voivat kehittää mieliinsä hiljaisen mallin (*tacit mental model*). Kun tämä malli on jaettu useiden or-



ganisaatioon kuuluvien jäsenien välillä, siitä tulee osa organisaation kulttuuria. Myös Toom (2008, 54) toteaa, että hiljainen tieto voi integroitua organisaatiokulttuuriin. Kulttuuriperustainen tietämys on usein hiljaista ja ilmenee myös ryhmien välisissä suhteissa ja verkostoissa (Stenberg 2010, 42).

Hiljainen tieto voi olla yksilöllistä tai yhteisöllistä. Linde (2001, 2) käsittelee hiljaisen tiedon sosiaalista puolta jakamalla sen henkilökohtaiseen tietoon ja organisaation tai ryhmän tietoon. Henkilökohtaista hiljaista tietoa ovat Linden mukaan kieli, yksilön identiteetti, ryhmän käytännöt ja työmenetelmät. Organisaation tai ryhmän tietoa ovat puolestaan työmenetelmät, ryhmän identiteetti ja ryhmän käytännöt. Myös Choo (2006, 138), Toom (2008, 52), sekä Puusa ja Eerikäinen (2011, 56) mainitsevat yhteisöllisen hiljaisen tiedon, joka on sisällytettyinä organisaation rutiineihin ja yhteisöllisesti muotoutuneihin toimintatapoihin. Tämänkaltaisen hiljainen tieto on muotoutunut ajan myötä ja on yhteisön yhdessä konstruoitua osaamista. Se sijoittuu "fyysisesti tiettyyn paikkaan ja psyykkisesti tiettyjen saumattomasti yhdessä toimivien yksilöiden yhteisölliseen toimintaan" (Toom 2008, 52). Stenbergin (2012, 42) mukaan "kollektiivinen hiljainen tieto perustuu jaettuun arvoihin ja yhteisöllisesti muotoutuneisiin toimintatapoihin sekä keskinäiseen ymmärtämiseen, jotka on hankittu yhdessä oppimalla".

Hiljainen tieto on useassa lähteessä jaettu eri ulottuvuuksiin. Linde (2001, 2) jakaa hiljaisen tiedon sosiaaliseen tietoon (*social knowledge*), keholliseen tietoon (*physical knowledge*, joissakin lähteissä myös taitotieto tai toiminnallistettu tieto, *embodied knowledge* (Blackler 1995, 3; Virtainlahti 2009, 34; Järvinen & Koivisto & Poikela 2000, 136)) ja muuhun tietoon (*other knowledge*). Hänen määritelmässään sosiaalinen tieto kuvaa hiljaisen tiedon sosiaalista luonnetta. Kehollinen tieto puolestaan on toimintaan sidottua tietoa, joka on vain osittain selitettävissä. Sitä saavutetaan tekemällä, olemalla fyysisesti paikalla ja hankkimalla kädentaitoja toiminnasta. Kehollistettua tietoa voidaan kuvata myös taitotiedoksi (*knowledge how* – tietoa miten/kuinka). (Blackler 1995, 3–5) Muu tieto sisältää näiden määritelmien ulkopuolelle jäävän hiljaisen tiedon.

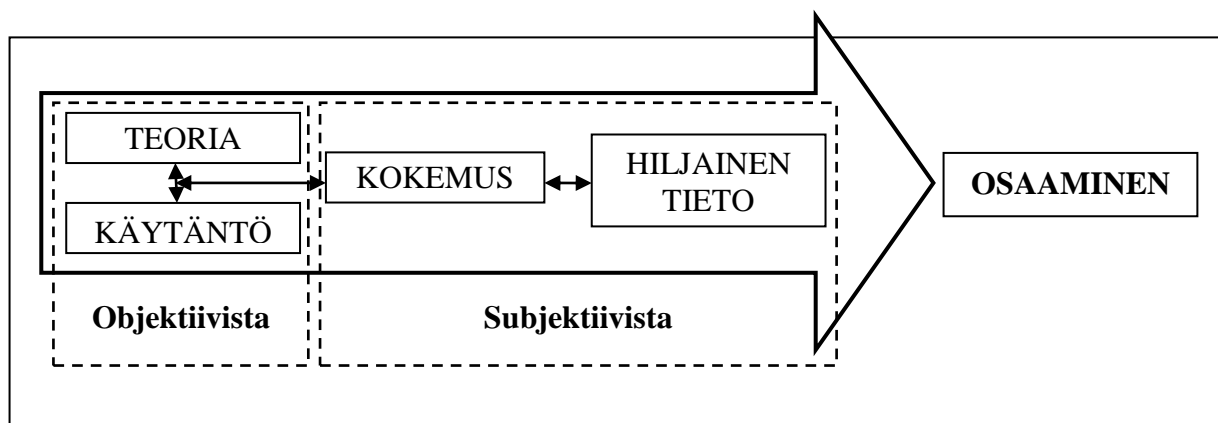
Puusa & Eerikäinen (2011, 50–54) jakavat hiljaisen tiedon tekemänsä empiirisen tutkimuksen perusteella neljään ulottuvuuteen: kokemukseen, kokonaisuuden hallintaan, asiantuntijaverkostoihin sekä sosiaalisiin taitoihin. Kokemuksella he tarkoittavat tietoja, kykyjä ja taitoja, joita ei ole hankittu teoreettisen opiskelun kautta, vaan ne perustuvat kokemuksen kautta hankittuun tietoon ja taitoon. Oman organisaation prosessien tunteminen omaa tehtäväkenttää laajemmin, erilaisten kokonaisuuksien ja niiden välisten yhteyksien sekä vaikutussuhteiden

hallinta käsittää hiljaisen tiedon kokonaisuuden hallinnan. Asiantuntijaverkostot ovat henkilöverkostoja, jotka ovat syntyneet tietyn tehtävän, toimeksiannon tai ongelmanratkaisun ympärille. Viimeinen ulottuvuus, sosiaaliset taidot, sisältävät yhteistyön ja yhteydenpidon eri tasojen ja tahojen kanssa. Edellä mainitut ulottuvuudet muodostavat hiljaisen tiedon kokonaisuuden, jossa kokemus pitää sisällään muut osa-alueet.

Nonaka & Takeuchi (1995, 8–9) jakavat hiljaisen tiedon tekniseen ja kognitiiviseen ulottuvuuteen. Tekninen ulottuvuus pitää sisällään vapaamuotoisia ja vaikeasti määriteltäviä taitoja ja kykyjä, kuten ammattilaisen kädentaidot. Teknisestä ulottuvuudesta voidaan käyttää nimitystä taitotieto (*know-how*) ja se on kiinteästi yhteydessä yksilön kokemukseen (Virtainlahti 2009, 43). Kognitiivinen ulottuvuus puolestaan käsittää yksilön toimintamallit, mielikuvat, uskomukset sekä intuitiiviset käsitykset. Kognitiivinen ulottuvuus sisältää yksilön käsitykset nykyhetkestä ("mitä on") sekä visiot tulevaisuudesta ("mitä tulee olla"). Hiljaisen tiedon kognitiivisella ulottuvuudella ja kulttuurilla voidaan todeta olevan selkeä yhteys toisiinsa.

Hiljainen tieto liitetään useasti taidon käsitteeseen. Niiniluoto (1995, 51) toteaa taidon olevan tiedon esiaste, joka perustuu "yritykseen ja erehdykseen, matkimiseen, jäljittelyyn tai mallioppimiseen (mestari ja kisälli)". Toom (2008, 38) huomauttaa, että tämä perustelu johtuu Niiniluodon epistemologia-taustasta ja on siten perinteistä rajatumpi näkemys. Taitotiedon Niiniluoto (1995, 53) puolestaan määrittelee olevan taitoa koskevaa tietoa, joka eroaa pelkästä osaamisesta tai taidosta siten, että se on kielellisesti ilmaistavissa lauseina. Taito on siis keskeisessä asemassa hiljaisessa tiedossa, sillä se on olennainen osa ammattilaisten professionaalista toimintaa (Toom 2008, 40).

Hiljainen tieto ja taidot voidaan kuvata ammatilliseen osaamiseen liittyvinä (Poikela & Poikela 1998, 48). Osaaminen on lopputulosta pitkästä ammatin harjoittamisesta, eikä sitä kyetä saavuttamaan pelkällä koulutuksella. Tiedon ja osaamisen yhdistävä malli muodostuu teoria-tiedosta, käytäntötiedosta, kokemustiedosta ja hiljaisesta tiedosta (ks. Kuva 4). Teoriatieto muodostuu teorioista, väittämistä sekä tosiasialauseista ja se voidaan osoittaa tieteellisesti todeksi. Käytäntötieto on käytännönläheistä, ongelmanratkaisua, toimintaa, tekemistä ja päätelyä. Kokemustieto on teoriaan ja käytäntöön reagointia, pysyvää, ja syntynyt ammatillisen harjaantumisen kautta. (Järvinen ym. 2000, 71–73)



KUVA 4. Hiljaisen tiedon ja osaamisen yhteys (soveltaen Poikela ym. 1997, 11; Järvinen ym. 2000, 71–73).

Hiljainen tieto erottaa kokeneen sotilaskouluttajan kokemattomasta kouluttajasta (eksperti – noviisi). Hiljainen tieto edesauttaa saavuttamaan asetetut tehtävät ja tavoitteet helpommin, tehokkaammin ja laadukkaammin. Hiljainen tieto ohjaa kokeneen kouluttajan toimintaa ja kertoo *miten* työ tehdään. Kokeneella kouluttajalla on mielessään skeemoja eli sisäisiä malleja, jotka ohjaavat miten eri tilanteissa tulee toimia. Nämä hän on saavuttanut vuosien työskentelyllä ja ongelmanratkomisella. Kokemattomalla kouluttajalla voi joskus olla paremmat teoreettiset ja käytännölliset tiedot kuin kokeneella kouluttajalla, mutta tämä ei osaa soveltaa niitä oikeassa tilanteessa tuottamaan yhtä laadukkaita tuloksia kuin kokenut kouluttaja. (Virolainen 2002, 19–23)

Virolaisen (2002, 58) mukaan sotilaskouluttajan tietämys rakentuu seuraavista tekijöistä:

1. koulutussuunnitelmätieto,
2. koulutusmenetelmätieto,
3. koulutuksen sisältötieto,
4. tiedot koulutusjoukosta,
5. ihmistuntemus ja vuorovaikutustiedot,
6. tiedot koulutusympäristöstä.

Koulutussuunnitelmätiedolla tarkoitetaan tietoa koulutustavoitteiden tuntemisesta ja tietoa koulutussuunnitelmien kokonaisuudesta, toiminta-ajatuksista ja koulutuksen painopisteistä. Koulutusmenetelmätieto on joukon hallintaan ja koulutustyöskentelyn järjestelyyn tarvittavaa tietoa. Ihmistuntemus- ja vuorovaikutustiedot ovat tietoa ihmisen yleisestä käyttäytymisestä ja toiminnasta. Koulutusympäristötiedot ovat tietoa perusyksikön hallinnasta ja hallintatavoista, käytettävistä harjoitusmaastoista, varastoista, ihmisistä jne. Koulutusjoukkotiedot ovat tietoa koulutettavan joukon koulutustasosta, joukon kiinteydestä, joukon hengestä, joukon poikkeaa-

vista yksilöistä ja joukon koulutusvaiheesta. Koulutettavaan aiheeseen liittyvä sisältötieto puolestaan on tietoa opetettavista asioista. (Virolainen 2002, 59–60)

## 2.3 Hiljaisen tiedon jakaminen

Tiedon jakaminen on organisaation tietämyksenhallinnassa keskeisessä roolissa ja sitä voidaan pitää jopa perustana ja lähtökohtana muille tietämyksenhallinnan toimenpiteille (Kukko 2013, iii). Tiedon jakamisen yhteydessä kirjallisuudessa puhutaan tiedon siirtämisestä (*knowledge transfer*) ja tiedon jakamisesta (*knowledge sharing*). Tiedon siirtäminen nähdään isompana kokonaisuutena, jossa tiedon jakaminen on yhtenä osana (Kukko 2013, 28; McNeish & Mann 2010, 2). Puusa ja Eerikäinen (2011, 49) toteavat, että varsinkin puhuttaessa hiljaisesta tiedosta on parempi puhua tiedon jakamisesta eikä siirtämisestä, koska sitä ei voida sellaisenaan siirtää henkilöltä toiselle, vaan jokainen muodostaa asiantuntemuksensa ja osaamisensa kehittymisen kautta oman hiljaisen tietonsa (ks. myös Kuronen ym. 2007, 21). Hendriks (2004, 6) puolestaan ymmärtää tiedon siirron yksisuuntaisena väylänä, kun taas tiedon jakamisessa osapuolten roolit vaihtuvat säännöllisesti.

Tiedon jakaminen voidaan liittää myös oppimiseen (Hendriks 2004, 9). Stenberg (2012, 54) toteaa, että "yhdessä oppimiseen liittyy myös datan, tiedon ja tietämyksen jakamista, kun oppijat yhdessä ratkaisevat ongelmia keskustellen ja ideoiden sekä pohtien asioita ryhmässä". Tiedon jakaminen puolestaan on edellytys esimerkiksi oppivalle organisaatiolle (Goh 2002, 23; Jo & Joo 2011, 355), joka on linjattu olevan myös Puolustusvoimien toimintaperiaatteen lähtökohtana (Halonen 2007, 29).

Kuten edellä on esitetty, hiljaiselle tiedolle on ominaista sen subjektiivisuus sekä konteksti- ja toimintasidonnaisuus. Sen jakamisessa korostuvat sosiaalinen vuorovaikutus ja yhteiset kokemukset. Lisäksi hiljainen tieto on hyvin abstraktia ja vaikeasti tunnistettavaa. Nämä ominaisuudet tekevät hiljaisen tiedon jakamisesta organisaatiossa haasteellista. Hiljaisen tiedon saataminen yksilötasolta organisaatiotasolle on kuitenkin organisaation tietämyksenhallinnan tärkeimpiä tavoitteita. Hiljaisen tiedon jakaminen perustuu tiedon tunnistamiseen, oikeiden menetelmien ja toimintatapojen käyttöön sekä organisaatiokulttuuriin, joka tukee tiedonjakamisprosessia.

Hiljaista tietämystä tulisi Virtainlahden (2009, 108) mukaan jakaa, jotta:

- organisaation toimintakyky, jatkuvuus ja laatu voidaan varmistaa
- osaaminen ja tietämys tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää
- työtehtävät tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää
- hyvät käytännöt voidaan jakaa kaikille
- erilaista tietämystä voidaan hyödyntää
- työyhteisön jäsenten hyvinvointi paranee
- yhteisöllisyyttä voidaan edistää
- voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri sekä
- tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä kunnia asia ja positiivinen velvollisuus.

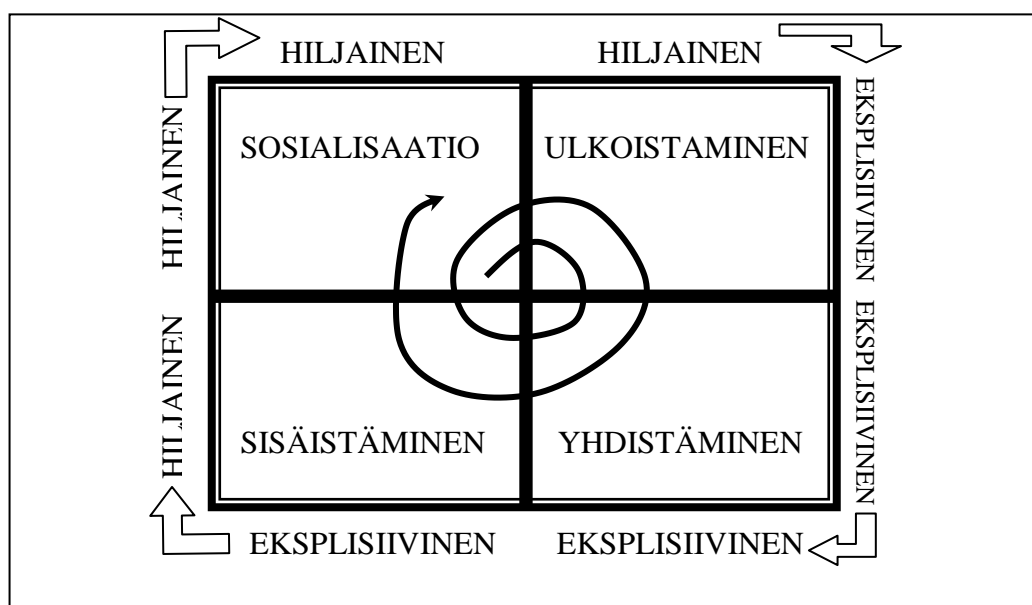
Useissa tutkimuksissa on todettu, että hiljaisen tiedon jakamista työpaikalla edesauttaa avoimuus, luottamus, hyvä sosiaalinen ilmapiiri ja vuorovaikutus. Hiljaisen tiedon jakamista tukevat organisaatiossa palkitseminen, virheiden sietäminen ja tunne vaikutusmahdollisuuksista. (Paloniemi 2008, 270; Kuronen ym. 2007, 34; Stenberg 2012, 213; McNeish ym. 2010, 27; Goh 2002, 28) Hiljaisen tiedon jakamisen estäviksi tekijöiksi on havaittu ajan ja tilaisuuksien puute, tiedon siirtämisen vaikeus johtuen sen abstraktiudesta, tiedon arvostuksen puute, tietämyksen omistushalu, asenteet, pelko erityisaseman menettämisestä sekä yksin työskentely (Paloniemi 2008, 270; Kuronen 2007, 20; Stenberg 2012, 213).

Hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvässä teoriassa on Kukon (2013, 32) mukaan kaksi koulukuntaa. Ensimmäisen koulukunnan mukaan hiljaista tietoa voidaan jakaa vain hiljaisessa muodossa, kun taas toisen koulukunnan mukaan hiljainen tieto tulee muuntaa ensin eksplisiiviseen muotoon.

Nonakan ja Takeuchin (1995) kehittämä SECI -malli on yksi esimerkki tietämyksenluomismallista, jossa hiljaista tietoa muunnetaan eksplisiiviseen muotoon. SECI -mallissa yksilön hiljainen tieto ensin siirretään sosialisatioprosessin (*socialization*) kautta toiselle, muutetaan ulkoistamisprosessissa (*externalization*) eksplisiiviseksi tiedoksi, jaetaan organisaation jäsenten kesken yhdistämisprosessissa (*combination*) ja lopulta siitä tulee taas hiljaista tietoa sisäistämispösessissa (*internalization*) (ks. Kuva 5). (Nonaka ym. 1995, 62; Nonaka ym. 2000, 8–11)

Sosialisaatio on prosessi, jossa luodaan hiljaista tietoa kokemuksiä jakamalla. Tällöin hiljainen tieto jaetaan henkilöiden välillä yhteisinä mentaalisina malleina ja teknisinä taitoina. Esimerkkinä sosialisaatiosta on perinteinen mestari-oppipoika suhde, jossa havainnoinnin, imitoinnin ja harjoittelun kautta siirretään tietämystä asiantuntijalta noviisille. Tämän kaltaisessa hiljaisen tiedon jakamisessa yhteinen kokemus on avaintekijänä. Ilman yhdessä koettuja kokemuksia on mahdotonta tiedon tilannesidonnaisia tekijöitä. Sosialisaatio tuottaa siis sympatisoitua tietoa eli jaettuja mentaalisia malleja ja teknistä taitoa. (Nonaka ym. 1995, 62–63)

Ulkoistamisprosessissa hiljaista tietoa muunnetaan eksplisiivisen tiedon käsitteiksi. Siinä hiljainen tieto muutetaan kielikuviksi, malleiksi, hypoteeseiksi, käsitteiksi, vertauskuviksi ja konsepteiksi. Tässä tulee huomioida, että kirjoitettu tieto ei välttämättä ole riittävää tai tarpeeksi kattavaa kuvataksaan hiljaisena ollutta tietoa. (Nonaka ym. 1995, 64–67) Yhdistämisprosessi on yksilöiden välistä tietojen vaihtoa esimerkiksi keskusteluiden ja tapaamisten kautta. Yhdistämisessä on kyse siis olemassa olevan tiedon litteroinnista ja yhdistelystä. Sisäistämisprosessissa yksilö oppii lukemalla yhdistämisprosessissa kirjattua tietoa ja jakamalla toisten kokemuksia. Yhteisten jaettujen mentaalisten mallien jakaminen luo lopulta myös organisaatiokulttuuria. (Nonaka ym. 1995, 67–70)



KUVA 5. SECI -malli (Nonaka ym. 1995).

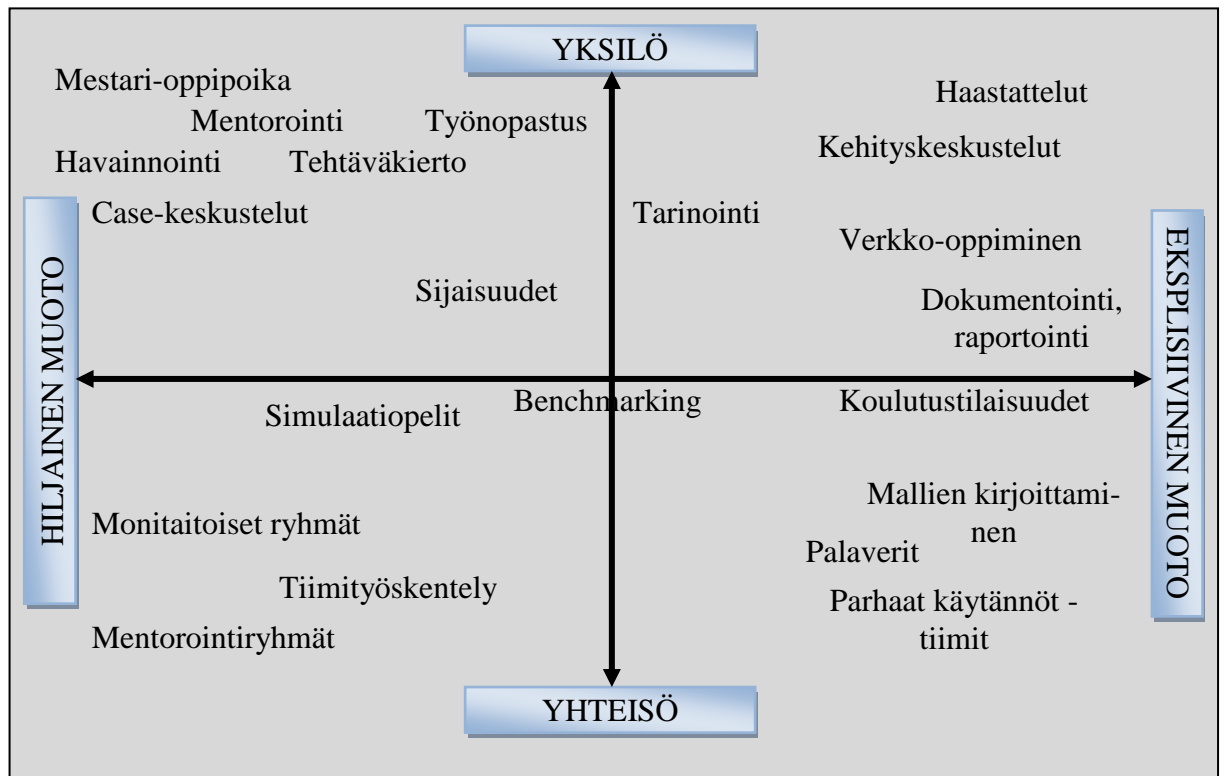
Nonakan ja Takeuchin SECI -mallissa tiedon luonnin perustana ovat siis tiedon muuntaminen ja laajentaminen sosiaalisessa kanssakäymisessä eksplisiivisen ja hiljaisen tiedon välillä. Tällöin tiedon laatu ja määrä kasvaa. (Nonaka ym. 1995, 61; Nonaka ym. 2000, 9). SECI -mallia on kritisoitu hiljaisen tiedon muuntoprosessin liiallisesta pelkistämisestä (Stenberg 2012, 58).

Esimerkiksi Cookin ja Brownin (1999, 74) mielestä uuden tiedon kohdalla tulisi käyttää termiä luominen, ei muuntaminen. Muuntaminen tarkoittaa menetelmää, jossa sovelletaan olemassa olevaa tietoa sen sijaan, että oltaisiin konkreettisesti yhteydessä ympäristöön, joka on tiedon luonut. Heidän mielestään toisenlaisen tiedon luominen edellyttää palaamista kohteelle ja vuorovaikuttamista sen kanssa.

SECI -mallia on myöhemmin kehitetty yhdistämällä se organisaation tietämysvoimavaroihin (*knowledge assets*) sekä tietämyksenluomiskontekstiin ("*ba*"). Tätä kokonaisuutta johdetaan tietämysvision (*knowledge vision*) avulla. (Nonaka ym. 2000, 23) Tietämysvoimavarat koostuvat yrityskohtaisia resursseja, jotka luovat lisäarvoa yritykselle ja jotka toimivat vuorovaikutuksessa tietämyksenluomisprosessille. Tietämyksenluomiskontekstilla ei tarkoiteta vain fyysistä paikkaa, vaan energiaa, laatua ja tilaa, jossa yksittäinen tiedonluominen tapahtuu. (Nonaka ym. 2000, 14, 20)

Choo (2006, 137–138) esittää kritiikkiä hiljaisen tiedon muuntamisesta eksplisiiviseen muotoon. Hänen mukaansa useat tutkijat ovat esittäneet todisteita siitä, että hiljainen tieto on piilevää tietoa, joka on piilossa myös tietäjän tajunnalta, eikä siten ole muodostettavissa eksplisiiviseen muotoon. Esimerkiksi Wilson (2002) tuomitsee SECI -mallin "Polanyin filosofian väärin ymmärtämisenä tai tahallisenä vääristelynä mallin rakentamiseksi". Myös Tsoukas (2003, 12) toteaa, että mahdollisuus muuntaa hiljaista tietoa eksplisiiviseen muotoon on Polanyin filosofian vastaista, sillä "hiljainen tieto on sanoinkuvaamatonta".

Menetelmiä ja toimintatapoja hiljaisen tiedon jakamiseksi organisaatiossa on tunnistettu useita eri tutkimuksissa (ks. Kuva 6). Pääasiallisesti hiljainen tieto voi siirtyä yksilöiden välillä jäljitelyn, samaistumisen ja tekemisen kautta (Stenberg 2012, 66). Kuronen ym. (2007, 21) jakavat nämä menetelmät kahteen luokkaan sen perusteella, pyritäänkö niissä käsitteellistämään hiljaista tietoa vai jakamaan sitä hiljaisessa muodossa. Lisäksi menetelmät luokitellaan osallistujien mukaan, eli sovelletaanko niitä yhteisötasolla vai yksilötasolla. Tiedon jakamismenetelmät voidaan luokitella myös niiden formaaliuden tai epämuodollisuuden mukaan (Virtainlahti 2009, 117; Paloniemi 2008, 266; Stenberg 2012, 61).



KUVA 6. Hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä ja toimintatapoja. (Yhdistäen ja soveltaen Kuronen 2007; Virtainlahti 2009)

Virolainen (2002, 82) esittää tutkimuksessaan sotilasorganisaatiossa hedelmällisimmäksi hiljaisen tiedon jakamismenetelmäksi mestari – oppipoika -menetelmän, jossa vanhempi ja nuorempi kouluttaja toimivat työparina. Myös erilaiset ryhmä- ja tiimipalaverit, sekä mahdollinen tietämyksenhallintajärjestelmään (nykyisin Lotus Notes -pohjainen Puolustusvoimien Asianhallintajärjestelmä, PVAH) luotava "sudenpentujen käsikirja", johon kouluttajat siirtäisivät kokemuksellista hiljaista tietämystään, nähdään toimivina ratkaisuuina.

Heikkinen ja Huttunen (2008, 203) näkevät mentoroinnin hyväksi keinoksi jakaa hiljaista tietoa. Mentoroinnin ei tarvitse tapahtua kahdenvälisenä, vaan nykyisin on tavallisempaa, että useammat ihmiset voivat kokoontua mentoroinnin yhteydessä (mentorointiryhmät). Mentoroinnissa kokeneemman ja nuoremman työntekijän välille muodostuu ammatillinen ohjaussuhde, jossa mentori ohjaa, tukee ja auttaa mentoroitavaa. Mentorointi eroaa Virolaisen oppipoikamenetelmästä korostamalla valmennuksen ja yhdessä työskentelyn roolia. (Heikkinen ym. 2008, 203; Virtainlahti 2009, 119; Kuronen 2007, 23–24)

Informaalit tavat jakaa hiljaista tietoa voivat olla esimerkiksi kahvipöytäkeskustelut, työn tekemisen lomassa keskustelu tai työn ulkopuolella, esimerkiksi saunaillassa, tapahtuva keskus-



telu (Paloniemi 2008, 266). Näihin hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiin vaikuttaa organisaation kulttuuri sekä organisaatiossa toteutuvan dialogin taso (Juuti 2008, 231).

## 2.4 Hiljaisen tiedon jakamisen teoreettinen viitekehys

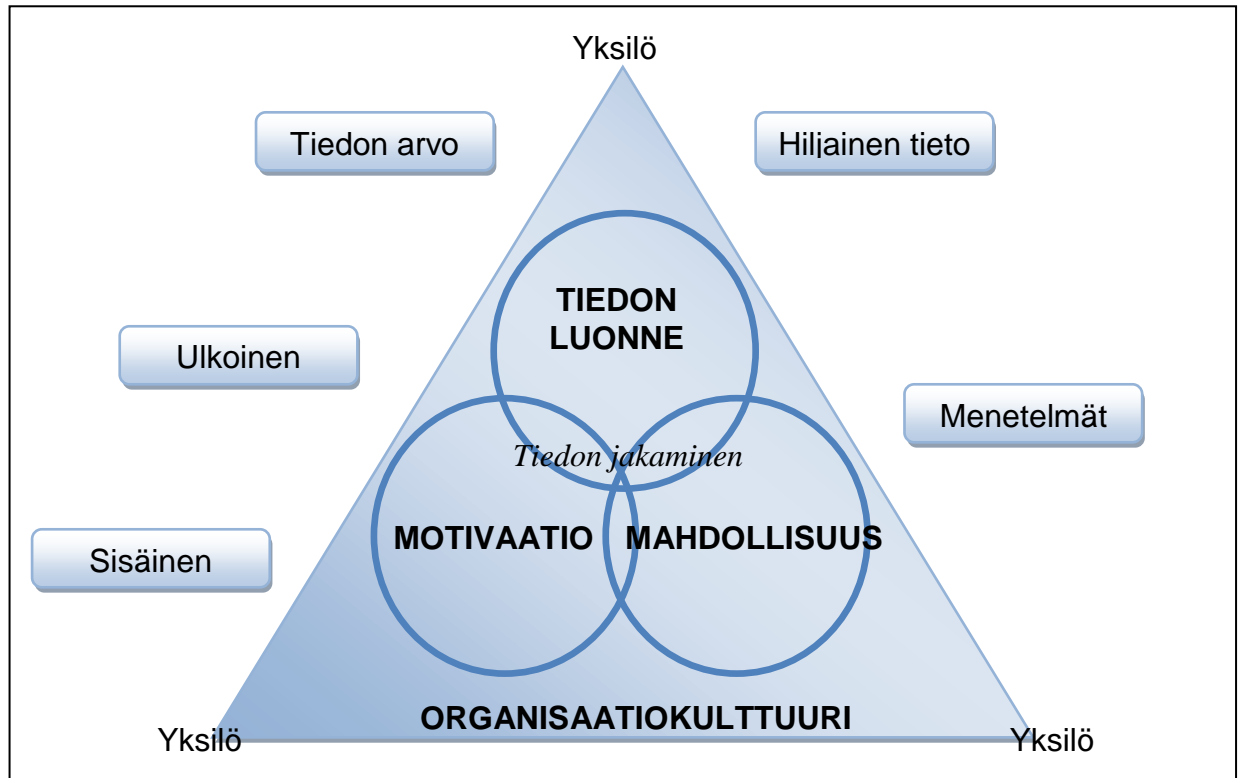
Tässä tutkimuksessa käytetään hiljaisen tiedon jakamisesta teoreettista viitekehystä, joka perustuu Ipen (2003) tiedon jakamisen viitekehukseen (Kuva 7). Ipen viitekehys sopii tutkimukseen hyvin, sillä siinä otetaan huomioon tiedon luonne ja organisaatiokulttuurin vaikutus, jotka ovat tämän tutkimuksen tutkimuskohteita. Viitekehyksessä yksilöiden välinen tiedon jakamisprosessi muodostuu motivaatiosta (*motivation*) ja mahdollisuudesta (*opportunity*) tiedon jakamiseen, tiedon luonteesta (*nature of knowledge*) sekä näihin vaikuttavasta organisaatiokulttuurista. Viitekehys muistuttaa MacInniksen ja Jaworskin (1989) kehittämää AMO -mallia (joissakin lähteissä käytetään lyhennystä MOA), mutta Ipen teoriamalli käsittelee tiedon jakamista laajemmin ottaen huomioon myös organisaatiotason vaikutteita, kuten kulttuurin.

Vaikka Ipen tutkimus perustuu laajaan kirjallisuuskatsaukseen, on teorian vaikuttajien välisten suhteiden sekä tekijöiden suhteellisen tärkeyden käsittelyä kritisoitu liian pelkistetyksi (Johym. 2011, 354). Tässä tutkimuksessa tätä käsittelyä on pyritty laajentamaan käyttämällä tuoreita tutkimustuloksia sekä asiantuntija kirjoituksia aiheesta. Lisäksi tukena käytetään AMO -mallia vahventamaan teoriaa.

Viitekehyksessä kaikki tekijät ovat keskinäisriippuvaisia ja vaikuttavat toisiinsa epäsuorasti (Ipe 2003, 351; Siemsen & Roth & Balasubramanian 2008, 429 ). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa kaikkiin tekijöihin määräten esimerkiksi miten ja minkälaista tietoa arvostetaan, minkälaisia suhteita ja palkintoja tiedon jakamisesta syntyy ja minkälaisia virallisia ja epävirallisia menetelmiä organisaatiossa suositaan tiedon jakamiseen. Organisaatiokulttuurin vaikutusta on selitetty tarkemmin luvussa 3.4.

MacInniksen AMO -mallissa on tiedonjakamisprosessin motivaation ja mahdollisuuden lisäksi kyvykkyys (*ability*). Kyvykkyydellä tarkoitetaan kykyä tunnistaa ja tulkita tietoa. Osittain kyvykkyys on synnynnäistä, mutta sitä voidaan myös kehittää harjoittelulla. Myös yksilön kokemuksella on merkitystä kyvykkyYTEEN, sillä tiedon tunnistaminen ja tulkinta pohjautuu yleensä yksilön aikaisempiin kokemuksiin aihepiiristä. Kyvyttömyys merkitsee sitä, että yksilö ei kykene käsittelemään monimutkaisia tietorakenteita, jotka ovat välttämättömiä vaati-

vampien tehtävien suorittamisessa. Kyvyttömyyteen vaikuttaa tutkimusten mukaan myös yksilön koulutus ja älykkyys. (Argote ym. 2003, 575; MacInnis ym. 1989, 7) Tässä tutkimuksessa kyvykkyyttä ei oteta huomioon, koska organisaatiokulttuurilla ei ole siihen vaikutusta.



KUVA 7. Tutkimuksen hiljaisen tiedon jakamisen teoreettinen viitekehys (Ipe 2003).

#### 2.4.1 Motivaation merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa

Motivaatiota tiedon jakamisessa, eli yksilön halua osallistua tiedonjakamisprosessiin, pidetään tärkeimpänä tekijänä organisaatiossa tapahtuvalle tiedon jakamiselle (Argote ym. 2003, 575; Siemsen ym. 2008, 439; Stenmark 2000, 22). Tiedonjakamisprosessissa motivaatio ilmenee tiedon omaavan henkilön haluna jakaa tietoa sekä tietoa etsivän henkilön haluna saada tietoa. Hiljaisen tiedon jakamisen esteeksi voi muodostua jommankumman osapuolen motivaation puute. (Argote ym. 2003, 575; MacInnis ym. 1989, 4; Stenberg 2012, 71; Goh 2002, 27)

Motivaatio tiedon jakamiseen voi syntyä joko sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä (Ipe 2003, 345–348; MacInnis 1989, 4). Sisäisen motivaation tekijöitä ovat tietoon liittyvä valta sekä vastavuoroisuus (*reciprocity*). Ulkoisen motivaation tekijöitä ovat puolestaan henkilön suhde tiedon vastaanottajaan sekä tiedon jakamiseen liittyvä palkitseminen. Janowicz-Panjaitanin ja

Noorderhavenin (2009, 1031) ovat puolestaan sitä mieltä, että vain henkilön sisäisellä motivaatiolla on vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen.

Yksilöt voivat kokea hiljaisen tiedon jakamisen negatiivisena asiana heidän kannaltaan, jos he kokevat olevansa organisaatiossaan arvokkaita juuri tietämyksensä takia. Organisaatioissa, joissa yksilöt kokevat tiedon tuovan valtaa, ilmenee tiedon panttausta tiedon jakamisen sijasta. Tietoa käytetään tällöin hallintaan ja puolustautumiseen. Tiedon kontekstuaalisuudesta johtuen myös organisaation kulttuurilla ja vallan dynamiikalla on vaikutusta siihen, miten tietoa tarkastellaan ja käytetään. (Ipe 2003, 345–348; Lam & Lambermont-Ford 2010, 54; Riege 2005, 31)

Jos yksilön arvo organisaatiossa perustuu hänen tietomääräänsä, saattaa organisaatiossa esiintyä haluttomuutta jakaa tietoa (Stenberg 2012, 213). Tämä korostuu etenkin ammattilaisten piirissä, jotka kokevat, että heidän asemansa organisaatiossa mitataan heidän tietomäärällään. Epävarmuus työn säilymisestä esimerkiksi leikkausten tai yhdistymisten uhatessa lisää haluttomuutta jakaa tietoa. Toisaalta Nonaka ja Takeuchi (1995, 12–14, 78) näkevät, että epävarmuus vahvistaa luovuutta ja on siten edellytyksenä uuden tiedon luomiseksi organisaatiossa.

Tiedonjakamisprosessi voi hyötyä vastavuoroisuudesta, jos yksilöt kokevat, että heidän saamansa tiedon arvo määräytyy heidän jakamansa tiedon määrästä. Vastavuoroisuudessa yksilöt kokevat, että heidän jakamansa tieto osoittautuu kannattavaksi, vaikka he eivät ole varmoja lopputuloksesta. (Ipe 2003, 346; McNeish ym. 2010, 24)

Yksi ulkoisen motivaation tekijöistä on tiedon jakajan suhde tiedon vastaanottajaan. Suhteeseen vaikuttavat henkilöiden välinen luottamus sekä tiedon vastaanottajan valta ja arvoasema organisaatiossa. Organisaation jäsenten välisellä luottamuksella on merkittävä rooli hiljaisen tiedon jakamisessa (Ipe 2003, 347; Clinton 2011, 10; Goh 2002, 28; Ling 2011, 333; McNeish ym. 2010, 28; Scott ym. 2005, 81). Kognitiivisella luottamuksella eli hyvään rationaaliseen syyhyn perustuvalla luottamuksella on todettu olevan pienempi vaikutus henkilöiden haluun jakaa hiljaista tietoa, kuin emotionaalisella luottamuksella, eli tunteisiin perustuvalla luottamuksella (Lewis & Weigert 1985, 972–973; Holste & Fields 2010, 134).

Toinen ulkoisen motivaation tekijöistä on tiedon jakamisesta saatu palkinto tai jakamattomuudesta saatu rangaistus (Ipe 2003, 348; Viitala 2002, 153–154). Tiedon jakamisen palkitseminen voi olla ristiriitainen houkutin. Stenberg (2012, 213) pitää palkitsemista tiedon jaka-

mista estävänä ja samalla edistävänä tekijänä. Tätä väitettä tukevat eri tuloksiin päätyneet tutkimukset. Erään tutkimuksen mukaan taloudellinen hyöty, korvaus tai ylennys voivat kannustaa yksilöitä jakamaan ammattitaitoaan organisaation sisällä (Yang & Chen 2007, 105). Kuitenkin odotettavissa olevien palkintojen on todettu aiheuttavan myös negatiivista asennetta tiedon jakamista kohtaan (Bock & Kim 2001, 1048; Bock & Zmud & Kim & Lee 2005, 100; Koistinen 2013, 72). Goh (2002, 26) puolestaan toteaa, että pelkästään tuloksellisuuteen perustuvan palkitsemisjärjestelmän on todettu rohkaisevan kilpailua ja tiedon jakamattomuutta. Palkitsemisessa tulisikin huomioida lisäksi yhteistyökykyisyys ja parhaiden käytäntöjen jakaminen.

Vaikka motivaation on todettu olevan tärkein tekijä tiedonjakamisessa, ei se yksin riitä. Siemens ym. (2008, 439–441) mukaan motivaatio on tiedon jakamisen toimeenpaneva voima, jolla on siihen positiivinen vaikutus, vaikka muut tekijät (mahdollisuus ja kyky MOA -mallin mukaan) heikkenisivätkin. Silti heidän mukaansa sekään ei riitä, ellei työntekijöillä ole esimerkiksi aikaa jakaa tietoa (Siemens ym. 2008, 438).

## 2.4.2 Mahdollisuuden merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa

Tiedon jakamisen viitekehyksessä mahdollisuudella tarkoitetaan organisaatiossa käytettäviä virallisia ja epävirallisia menetelmiä ja toimintatapoja tiedon jakamiseen (Ipe 2003, 349). Näihin tekijöihin sisältyy tietenkin myös aikaelementti, sillä esimerkiksi työnantajan toimesta järjestettyä virallista hiljaisen tiedon jakamiseen tähtäävä toimintatapaa varten on todennäköisesti varattu aikaa työnantajan toimesta, jotta työntekijät voisivat toteuttaa sitä.

Kuten kuvassa 6 on esitetty, hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä on useita ja ne voidaan jakaa osallistujamäärän ja jaettavan tiedon tyypin mukaisiin ulottuvuuksiin. Tämän jaottelun lisäksi ne voidaan jakaa organisaation näkökulmasta virallisiin ja epävirallisiin menetelmiin. Virallisia menetelmiä ovat esimerkiksi koulutusohjelmat, työryhmät sekä tietojärjestelmät, kun taas epävirallisempia menetelmiä ovat esimerkiksi sosiaaliset suhteet. Vaikka virallisilla menetelmillä on tärkeä rooli tiedonjakamisessa organisaatiossa, tutkimukset ovat osoittaneet, että suurin osa tiedosta jaetaan epävirallisia menetelmiä käyttäen (Ipe 2003, 349). Epäviralliset menetelmät ja tilanteet vastaavatkin hiljaisen tiedon jakamiselle asetettuja vaatimuksia paremmin niiden sosiaalisen luonteensa vuoksi.

Organisaation vastuulle jää pyrkiä järjestämään työpaikalle sellaiset olosuhteet, jotta työntekijät kykenevät hyödyntämään niitä (Siemsen ym. 2008, 433). Henkilöiden motivaatio ja kyky osallistua tiedonjakamisprosessiin saadaan hyödynnettyä, kun heille annetaan mahdollisuus osallistua siihen. Mahdollisuus tarkoittaa tässä yhteydessä paikan ja ajan lisäksi tilanteita, joissa henkilöstö voi esimerkiksi yrityksen ja erehdyksen kautta oppia ja luoda tietoa. (Argote ym. 2003, 575–576; MacInnis ym. 1989, 7)

### 2.4.3 Tiedon luonteen merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa

Tiedon luonteella tarkoitetaan viitekehyksessä sitä, missä muodossa tietoa tiedonjakoprosessissa jaetaan sekä mikä jaettavan tiedon arvo on. Ipe (2003, 344) jakaa tiedon eksplisiiviseen sekä hiljaiseen muotoon Polanyita mukaillen. Hänen mukaansa tiedon tyyppi vaikuttaa tiedonjakomenetelmiin sekä siihen, kuinka vaikeaa tiedon jakaminen on. Tässä tutkimuksessa käsitellään pelkästään hiljaista tietoa, joten tiedon luonnetta käsiteltäessä tämä ulottuvuus jätetään käsittelemättä.

Tieto nähdään yhä enemmän kaupallisesti arvokkaana (vrt. tietopääoma). Tiedon arvo vaikuttaa henkilön päätökseen siitä, mitä tietoa, milloin ja kenen kanssa sitä jaetaan. Arvokkaamman tiedon jakaminen on monimutkainen prosessi, johon liittyy myös tunteellista omistamista. Tällaisen tiedon jakamiseen liittyy selkeästi myös yksilön asema organisaatiossa. (Ipe 2003, 345)

Tiedon arvolla ja yksilön motivaatiolla jakaa sitä on selkeä yhteys. Jos yksilön tietämys on hänen tärkein arvonsa organisaatiolle, tiedon jakamisesta tulee haluttomampaa, sillä se vähentää hänen arvoaan. Tällaisessa organisaatiossa työntekijät näkevät heidän tietämyksellään ja heidän työnsä säilyvyydellään yhteyttä, joka puolestaan vaikuttaa heidän motivaatioonsa jakaa tietoa. (Ipe 2003, 345)

## 3 ORGANISAATIOKULTTUURI

### 3.1 Organisaatio, sofilasorganisaatio ja kulttuuri

Organisaatio määritellään ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi, joka pyrkii saavuttamaan yhteiset tavoitteet (Hokkanen 2011, 17; Harisalo 2008, 17; Seeck 2008, 19;

Lämsä & Hautala 2005, 9, 12; Juuti 1995, 72). Se koostuu kulttuurin, sosiaalisen ja fyysisen rakenteen sekä teknologian vuorovaikutuksesta ja on samalla ympäristönsä vaikuttaja että vaikuttama (Hatch 1997, 15; Schein 1991, 24). Organisaatio voidaan nähdä myös kulttuurina (Harisalo 2008, 264; Morgan 1998, 14; Hatch 1997, 54), koneena, organismina, aivoina, poliittisena järjestelmänä, psyykkisenä vankilana, muuttuvana kokonaisuutena sekä valta-aseman välineenä (Morgan 1998, 4–27). Organisaatiot ovat ei-rationaalisia kokonaisuuksia, joissa ihmisten tulkinnat asiantiloista eivät muodosta yhdenmukaista selitystä (Juuti 1995, 72; Lämsä ym. 2005, 12; Varjonen 2000, 29).

Sotilasorganisaatiota määriteltäessä käytetään useasti Etzionin (1970) määritelmää sotilasorganisaatiosta normatiivisen ja pakko-organisaation välimuotona (Halonen 2007, 26; Hokkanen 2011, 17). Halosen mukaan tämä johtuu sotilasorganisaatiossa ilmenevistä pakkokeinoista sekä symbolisista palkinnoista ja rangaistuksista. Etzionin määritelmässä normatiivisella organisaatiolla tarkoitetaan arvoista, kulttuurista ja käyttäytymisestä vastaavia organisaatioita, kun taas pakko-organisaatioiden ”erityispiirteenä on yhteiskunnan legitimoima pakkovallan käyttömahdollisuus tehtäviensä hoitamiseksi” (Hokkanen 2011, 17). Janowitzin (1959, 477) mukaan sotilasorganisaatio eroaa selkeästi siviiliorganisaatiosta, koska sitä uhkaa aina taisteluun joutuminen.

Sotilasorganisaatiota voidaan pitää myös autoritäärisenä ja totaalisenä organisaationa (Hokkanen 2011, 18; Varjonen 2000, 30; Halonen 2007, 27). Autoritäärisyys ilmenee käskyjen ehdottomana tottelemisena perustuen virallisiin säädöksiin, jotka määräävät myös tottelemattomuudesta seuraaviin rangaistuksiin. Säädöksillä, kuten esimerkiksi Yleisellä Palvelusohjesäännöllä, käsketään myös kunnioituksen osoittaminen. Totaalisuus puolestaan ilmenee sotilasorganisaatiossa yksilön sosiaalisen elämän toimintojen hallitsemisena. Säädöksillä hallitaan yksilön kanssakäymistä ulkomaailman kanssa esimerkiksi rajoittamalla varusmiesten toimintaa iltavapailla.

Rauhan ajan sotilasorganisaatiota pidetään byrokraattisena ja avoimena organisaationa, joka on riippuvainen ulkopuolisista organisaatioista sekä vaikutusherkkä yhteiskunnan poliittiselle ilmastolle ja kulttuurillisille arvoille (Sotilasjohtaja Osa I, 116; Varjonen 2000, 30). Sodan ajan organisaatiolle asetettuja vaatimuksia puolestaan ovat muun muassa hierarkkisuus, linja-esikunta rakenne sekä kyky toimia haasteellisissakin olosuhteissa ja tilanteissa (Sotilasjohtaja Osa I, 118).

Sotilasorganisaatioiden rakenteissa korostuvat erilaiset ryhmät, jotka voivat vaikuttaa periaatteiltaan hyvin samankaltaisilta, mutta toisiinsa verrattaessa ne ovat hyvin erilaisia (Halonen 2007, 142). Varjonen (2000, 31) esittelee sotahistoriasta esimerkkejä erikokoisista organisoituista ryhmistä tai taistelijapareista. Tämänkaltainen organisaatorakenne ja sotilasorganisaation toimintaympäristö tukevat epävirallisten organisaatioiden muodostumista. Epävirallisen organisaation ryhmiä ovat esimerkiksi etu- ja ystävyysryhmät, kun taas virallisia ovat esimerkiksi käsky- ja työryhmät (Varjonen 2000, 31). Sosiologi Knut Pipping on tutkinut epävirallisia ja virallisia organisaatioita väitöskirjassaan ”Infantry Company as a Society” (2008). Pippingin (2008, 252) kohdeorganisaationa toimineessa jääkäri rykmentti 12:n 2. konekiväärikomppaniassa voitiin tunnistaa kuusi erilaista epävirallista sosiaalista rakennetta, jotka olivat arvoryhmät, sotilaalliset ryhmät, paikalliset ryhmät, sotilaalliset ryhmät, ikäryhmät, kotiseuturyhmät sekä niin sanotut ”keittoporukat” tai ”pakkiporukat”. Harinen (2012, 104) tutki puolestaan Pippingin tutkimuksen lähtökohdista näiden epävirallisten organisaatioiden normeja ja havaitsi, että ryhmien sisällä esiintyi muun muassa lojaalisuutta, käyttäytymismalleja ja suhtautumista sanelevia normeja.

Kulttuurille on olemassa useita eri määritelmiä ja näkökulmallisia lähestymistapoja. Seeck (2008, 228) jakaa kulttuuriparadigman keskeiset teoreetikot puritaaneihin, pragmaatikkoihin sekä akateemisiin pragmaatikkoihin ja listaa kirjassaan kahdeksan eri teoreetikkoa sekä heidän keskeisiä teoksiaan. Seeck sijoittaa Edgar Scheinin, jonka organisaatiokulttuuria koskevaa teoriaa on käytetty eniten viimeaikaisissa Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria koskevissa tutkimuksissa (Varjonen 2000, Laaksonen 2004, Halonen 2007, Hokkanen 2011, Vironen 2013), akateemisiin pragmaatikkoihin.

Schein määrittelee kulttuurin tarkoittavan:

*Perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt op-  
piessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liit-  
tyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää  
perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapa-  
na havaita, ajatella ja tuntea.* (Schein 1991, 26)

Myöhemmin Schein (2009, 29) on määritellyt kulttuurin olevan vahva, piilevä ja usein tiedostamaton sarja voimia, jotka määrittävät sekä yksilö- että ryhmäkäyttäytymistämme, käsitystapojamme, ajatusmallejamme ja arvojamme. Juuti (Varjonen 2000, 32) mukailee Scheinia määritellesään kulttuurin yhteisössä yleisesti omaksutuksi arvo- ja normijärjestelmäksi, joka

on syntynyt jäsenten yhteisten kokemusten kautta heidän pyrkiessään selviytymään ja menestymään elinympäristössään.

Toinen useasti viitattu kulttuuritutkija on Geert Hofstede, joka määrittelee kulttuurin olevan ”mielen ohjelmointia, joka erottaa jonkin ryhmän tai luokan ihmiset toisesta” (Hofstede 1993, 21). Hänen mukaan kulttuuri on aina kollektiivista, sillä se on ainakin osittain yhteistä ihmisille, jotka elävät tai ovat eläneet samassa sosiaalisessa ympäristössä ja ovat siinä sen oppineet. Hofstede korostaa, että kulttuuri on opittua, eikä perittyä ja että se tulisi erottaa ihmisluonnosta ja toisaalta yksilön persoonallisuudesta (Hofstede 1993, 21).

Molempien määritelmien mukaan kulttuuri on siis yhteisöllinen opittu tapa ajatella ja toimia. Kulttuuri kuitenkin koetaan henkilökohtaisesti ja jokainen yksilö kehittää yhteisönsä kulttuuria olemalla osana sitä. Yksilö vaikuttaa siis kulttuuriin, samalla kun kulttuuri vaikuttaa häneen (Hokkanen 2011, 23; Hatch 1997, 206).

Kulttuuria voidaan pitää oppimisen tuloksena (Hokkanen 2011, 24; Schein 1991, 24, 185–189). Organisaation käytännöt opitaan työpaikalla tapahtuvan sosiaalistumisen kautta, kun taas kansallisen tason kulttuurin arvot opitaan perheessä ja lähiympäristössä (Hofstede 1993, 261). Scheinin oppimisteorian mukaan kulttuuri opitaan joko positiivisten ongelmanratkaisutilanteiden kautta tai ahdistuksen välttämistilanteiden kautta. Kulttuurin jakaminen ja oppiminen ovatkin kulttuurin säilymisen ja kehittymisen kannalta tärkeitä. Kulttuurin syntymiseen ja kehittymiseen vaaditaan yhteisiä kokemuksia, joissa yksilöt havaitsevat toimivia keinoja ratkaista syntynyt ongelmatilanne. Tämän perusteella kulttuurilla ja historialla voidaan nähdä olevan yhteys. (Schein 1991, 25)

Yksilöön voi vaikuttaa samanaikaisesti useampi kulttuuri. Näitä kulttuurin kerrostumia ovat esimerkiksi kansallinen taso, alueellinen, etninen, uskonnollinen tai kielellinen taso, sukupuolten taso, sukupolvien taso, sosiaaliluokka sekä työssä olevilla organisaatio- tai yritystaso (Schein 1991, 26; Hofstede 1993, 27; Hatch 1997, 227). Näiden kerrostumien ristiriitojen takia ihmisten käyttäytymistä uusissa tilanteissa on Hofsteden mukaan vaikea ennakoida. Ristiriitatilanteessa yksilön valinnat perustuvat joko yhteisön arvomaailmaan tai yksilön mielestä sillä hetkellä vahvimpaan arvomaailmaan (Hokkanen 2011, 24).



### 3.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on yksi organisaatioteorioiden vaikeimmin määriteltäviä asioita (Hatch 1997, 202), mikä on osiltaan vaikuttanut organisaatiokulttuuritutkimuksen paradigman moniselitteisyyteen (Hokkanen 2011, 30). Hendriks (2004, 3) arvelee, että kulttuurin yhdenmukaisen määritelmän puuttuminen on ainoa asia, josta alan kirjallisuus on samaa mieltä. Organisaatiokulttuuritutkimus on pirstaloitunut eri koulukuntien ja näkemyserojen verkostoksi, josta Kroeberin ja Kluckhohnin (Varjonen 2000, 32) 1940-luvulta peräisin oleva 164 eri kulttuurin määritelmää sisältävä katsaus on hyvänä esimerkkinä. Organisaatiokulttuurin yhteydessä on käytetty myös termiä yrityskulttuuri.

Organisaatiokulttuuria käsittelevät kirjoittajat ovat jakaantuneet kahteen koulukuntaan. Toiset näkevät, että organisaatioilla on kulttuuri (HAS -näkökulma), kun taas toiset näkevät, että organisaatiot itse ovat kulttuureja (IS -näkökulma) (Hofstede 1993, 259; Cameron 2004, 3; Lämsä ym. 2005, 176–177; Seeck 2008, 209–212; Hokkanen 2011, 30). HAS -näkökulman mukaan kulttuuri on yksi tekijä monien muiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden ohella ja on irrotettavissa organisaatiosta tarkasteltavaksi sellaisenaan. Kulttuuria pidetään organisaation ominaisuutena ja se on siten yksi ihmisten käyttäytymiseen vaikuttava tekijä. IS -näkökulma puolestaan korostaa ihmisten jakamaa yhteistä merkitystulkintaa. Organisaation kulttuuri syntyy ihmisten yhteisessä toiminnassa koko ajan ja on sidoksissa ihmisten ajattelu- ja toimintatapoihin, eikä näin ole tarkasteltavissa erikseen. (Cameron 2004, 3; Lämsä ym. 2005, 177; Hokkanen 2011, 30)

Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä organisaation eri tasoilla ilmenevänä kulttuurina, jossa on kysymys yhteisten kokemusten myötä muotoutuneista ja vahvistuneista hallitsevista ajattelu- ja toimintatavoista (Hokkanen 2011, 27; Harisalo 2008, 265; Lämsä ym. 2005, 176). Yksinkertaisimmillaan sen voidaan todeta olevan "tapa, jolla me toimimme sekä kohtelemme toisiamme täällä" (Cameron 2004, 3; McKinlay & Williamson 2010; vrt. Schein 2009, 30). Hofsteden (1993, 258–259) mukaan organisaatiokulttuuri on "mielen ohjelmointia, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä". Hänen mukaansa organisaatiokulttuuri on vain pinnallinen ilmiö, joka heijastaa kansakunnan kulttuuria (vrt. Hatch 1997, 227). Myös Schein (2009, 64) on todennut tämän myöhemmin.

Kulttuurin tehtävä organisaatiossa on Scheinin (1991, 65) mukaan ratkaista ryhmän perusongelmat, joita ovat ulkoisessa ympäristössä säilyminen ja siihen sopeutuminen sekä ryhmän

sisäisten prosessien yhdentäminen varmistamaan jatkuvan hengissä säilymisen ja sopeutumisen. Kulttuurin tehtävänä voidaan nähdä olevan myös yhteisen identiteetin tuottaminen organisaation jäsenille, ihmisten sitouttamisen edistäminen organisaation perustehtävään sekä ihmisten käyttäytymisen pelisääntöjen selventäminen (Lämsä ym. 2005, 179; Goffee & Jones 2009, 1).

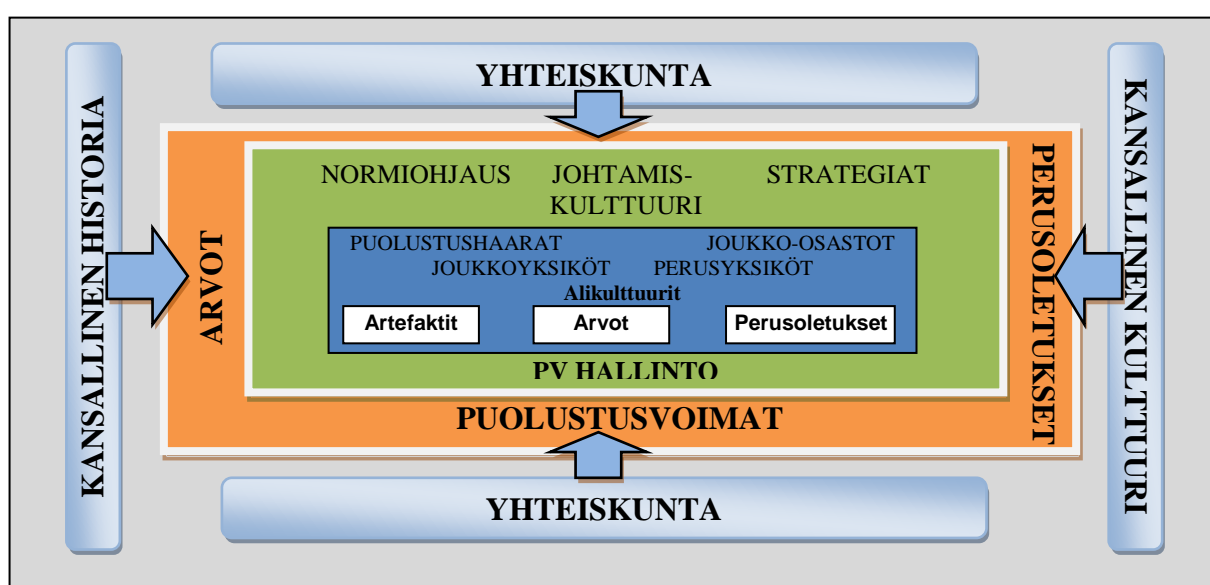
Organisaatiokulttuuritutkimuksissa esiintyy näkemyseroja alikulttuurien (epäviralliset kulttuurit) olemassaolosta. Martin (2004, 4–10) on tunnistanut tähän liittyen kolme erillistä näkökulmaa, jotka ovat integraatio-, differentiaatio- ja fragmentaationäkökulmat. Integraationäkökulmassa nähdään, että organisaation jäsenillä on kaikilla samanlainen käsitys organisaatiokulttuurista, eli organisaatiossa vallitsee vain yksi kulttuuri. Differentiaationäkökulmassa puolestaan ymmärretään, että organisaation kulttuuri muodostuu useista alikulttuureista, jotka ovat muodostuneet esimerkiksi jostain tietyistä organisaation osista, henkilöstöstä koulustaustansa tai tehtäviensä perusteella, perinteiden muodostamana tai ammattiryhmän perusteella (Schein 1991, 25; Hatch 1997, 228; Hokkanen 2011, 26). Fragmentaationäkökulma on yhteydessä jälkimoderniin ajattelutapaan (Lämsä ym. 2005, 177), jossa ajatellaan, että organisaatiossa ei ole johdonmukaista, yhtenäistä ja vakaata organisaatiokulttuuria.

Alikulttuuri voidaan määritellä organisaation jäsenistä koostuvaksi osajoukoksi, joka on säännöllisesti vuorovaikutuksessa toisiinsa, tunnistaa itsensä erityiseksi ryhmäksi organisaatiossa, pitää ongelmia yhteisinä sekä säännöllisesti toimii ryhmälle ainutlaatuisten yhteisten käsitysten perusteella (Van Maanen & Barley 1985, 38). Alikulttuurit syntyvät jonkin sosiaalisen yksikön yhteisistä kokemuksista ja historiasta (Schein 1991, 25).

Seeckin (2008, 219-220) mukaan organisaatiokulttuuritutkimuksen kentässä on useita tutkijoita, jotka tukevat ajatusta monikulttuurillisesta organisaatiosta. Myös Hokkanen (2011, 25) on sitä mieltä, että organisaatiossa on aina alikulttuureja. Alikulttuurien merkitys riippuu koko organisaation kulttuurin vahvuudesta (yhtenäiset arvot ja perusoletukset). Alikulttuuri voi olla joko emokulttuuria vahvistava tai heikentävä, organisaatiota tukeva tai sen kehittymistä estävä (Hokkanen 2011, 26). Schein (1991, 25) puolestaan näkee, että organisaatiolla voi olla oma kaiken kattava kulttuurinsa, jos koko organisaatiolla on yhteinen merkittävä historiansa.

Sotilasorganisaation kulttuuri sisältää paljon perinteitä, perinteisiä toimintamalleja ja -käytäntöjä. Siihen liittyy olennaisesti myös oma erityinen kieli-, pukeutumis- ja käyttäytymisjärjestelmä. Nämä syntyvät sotilasorganisaation omista tyypillisistä uskomus- ja arvojärjestelmistä, normeista, perinteistä sekä monitasoisesta symboliikasta. Perinteitä pidetäänkin soti-

lasorganisaation identiteetin symboleina. (Halonen 2007, 141–143) Sotilasorganisaatio ei kuitenkaan elä tyhjiössä, vaan on osa yhteiskuntaa, jolloin erilaiset kulttuurilliset piirteet vaikuttavat toisiinsa (Hokkanen 2011, 23; Halonen 2007, 142). Kuvassa 8 on esitetty yhteiskunnan ja Puolustusvoimien organisaatiokulttuurin ja alikulttuurien yhteyksiä toisiinsa. Kuvasta selviää miten yhteiskunta ja sen kansallinen historia sekä kulttuuri vaikuttavat Puolustusvoimien henkilöstöön organisaation omien arvojen ja sisäisten perusoletusten lisäksi. Puolustusvoimien sisälle muodostuu alikulttuureita organisaatioiden eri tasojen myötä. Näihin alikulttuureihin puolestaan vaikuttaa Puolustusvoimien hallinnon normiohjaus, johtamiskulttuuri sekä strategiat.



KUVA 8. Puolustusvoimien organisaatiokulttuuritekijät (mukaillen Hokkanen 2011, 73)

Sotilasorganisaation organisaatiokulttuuria pidetään myös kaksijakoisena (Varjonen 2000, 62; Halonen 2007, 141), eli henkilöstön on hallittava kaksi toisistaan poikkeavaa kulttuuria. Rauhanaikana huomio kiinnittyy esimerkiksi toiminnan tehokkuuteen, henkilöstön edunvalvontaan ja yleiseen hallintomenettelyyn. Samalla organisaation on kuitenkin harjoiteltava ja osattava eri tilanteiden pohjalta sodan ajan toimintoja sekä käytettävä käskyvaltaan perustuvaa linja-esikuntaorganisaation mukaista autoritaarista johtamistapaa.

Sotilasorganisaation kulttuurissa ilmenee myös yksilöllisen saavuttamisen korvautumista yhdenmukaisuudella (Varjonen 2000, 139). Ihmisten liikkeessä hierarkiassa kohti ylempiä tasoja yksilöiden on yhä vaikeampaa tietää, mitä muut pitävät suotavana käyttäytymisenä, jolloin uudessa tilanteessa tyydytään kopioimaan muiden toimintatapoja. Varjonen (2000, 51) toteaa myös sotateknologian voimakkaan kehittymisen voivan muokata sotilasorganisaatioiden kulttuuria.

Sotilasorganisaatiot koostuvat useista ryhmistä, mikä johtaa alikulttuurien muodostumiseen esimerkiksi henkilöstöryhmien kautta. Näiden alikulttuurien luomat rajoitteet tai niiden tuet koko organisaation tavoitteisiin nähden paljastuvat kriisitilanteissa. Sotilasorganisaatio on mielletty myös maskuliiniseksi liittämällä esimerkiksi virkapukuun miehistä sankaruutta. Armeijaa pidetään "miesten kouluna", eräänlaisena miehisen identiteetin vahvistajana. (Halonen 2007, 138–139, 142)

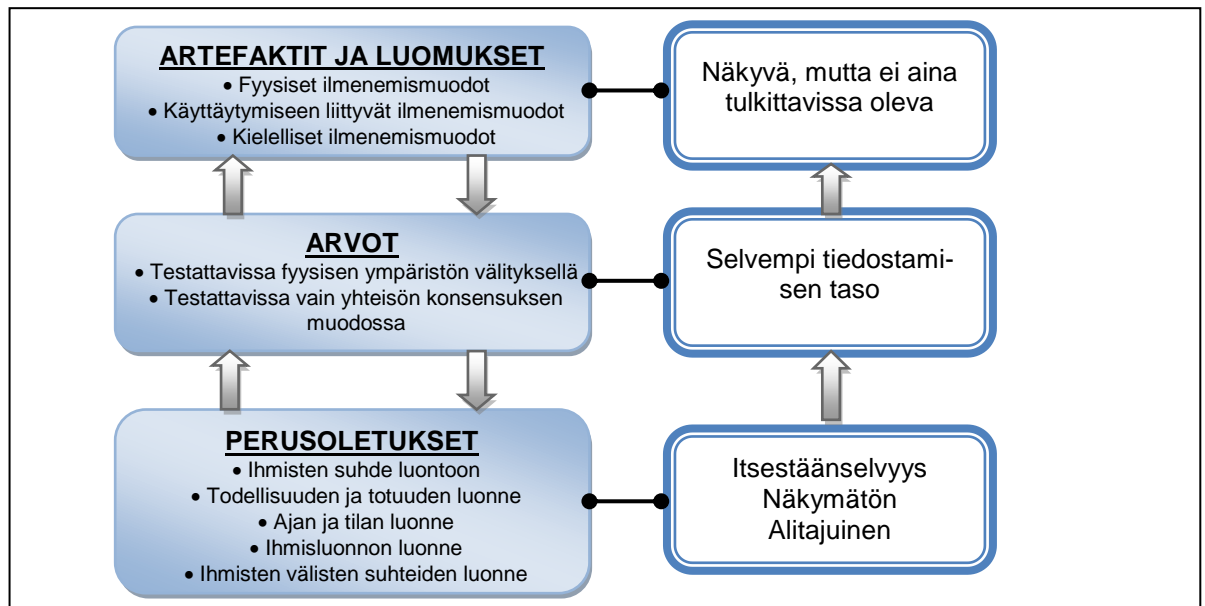
Halosen (2007, 140–142) mukaan Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria on luonnehdittu suljetuksi, hierarkkiseksi, normatiiviseksi tai autoritaariseksi. Sitä on myös luonnehdittu esimiehen ja alaisen muodollisella erottamisella sekä siihen liittyvillä arvoasema- ja käskyvaltasuhteilla eli hierarkialla. Sotilasorganisaation virallisen hierarkiaan ja asemavaltaan sidotut asiat aiheuttavat Halosen mukaan esimiesten johtamistoimenpiteissä ihmisten sosiaalisen ja subjektiivisen maailman huomioimatta jättämistä, mikä puolestaan johtaa löyhään moraaliin, eivätkä organisaation ihmiset siten luota toisiinsa.

### **3.3 Scheinin organisaatiokulttuuriteoria**

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuria lähestytään IS -näkökulmasta ja tukeudutaan Scheinin organisaatiokulttuuriteoriaan. Tutkimuksessa lähestytään organisaatiota myös differentiaalinäkökulmasta, eli tutkija myöntää organisaation alikulttuurien olemassaolon. Vaikka Scheinin organisaatiokulttuuriteoria esittääkin organisaation kulttuurin yhtenäisenä viitekehystenä (Hatch 1997, 227) integraationäkökulman hengessä alikulttuurien muodostaman monimutkaisen ja ristiriitaisen kuvan sijaan, voidaan sitä käyttää tässä tutkimuksessa, sillä teorian avulla vain jäsennetään ilmiötä (Hokkanen 2011, 32). Perusyksikön organisaatiokulttuurin ymmärretään olevan alikulttuuri joukkoyksikön, joukko-osaston sekä Maavoimien kulttuureille, mutta myös sen sisältä on eroteltavissa alikulttuureja esimerkiksi henkilöstöryhmien välillä. Scheinin organisaatiokulttuuriteorian valintaa tutkimuksen lähtökohdiksi puoltaa myös Hokkasen (2011, 32) tekemän bibliometrisen analyysin tulokset Scheinin asemasta keskeisimpänä organisaatiokulttuuriteoreettikkona. Lisäksi Scheinin teoria on ollut käytössä myös aikaisemmissa Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria koskevissa tutkimuksissa.

Schein näkee organisaatiokulttuurin monimutkaisen ryhmäprosessin lopputuloksena, joka ilmenee useilla tasoilla (Schein 2009, 30; 1991, 25, 31). Kuvassa 9 on esitetty Scheinin organisaatiokulttuuriteorian mukaisesti kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus. Organi-

saatiokulttuurin pinnalla ovat artefaktit ja luomukset, jotka ovat näkyviä ulkopuoliselle tarkkailijalle, mutta eivät ole aina tulkittavissa. Tämän tason alla ovat arvot ja käyttäytymistä säätelevät normit, jotka ovat ulkopuoliselle tarkkailijalle näkymättömiä, mutta yksilön tiedostamia. Kulttuurin syvimmällä tasolla sijaitsevat perusoletuksiset, jotka ovat jopa yksilölle näkymättömiä. Perusoletuksia pidetään itsestäänselvyyksinä ja ne vaikuttavat yksilön tekoihin ja valintoihin alitajuisesti. Schein pitää perusoletuksia kulttuurin ytimenä ja arvoja sekä artefakteja tämän perusolemuksen ilmentyminä. (Schein 1991, 32; 2009, 45)



KUVA 9. Organisaatiokulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (mukaillen Schein 1991, 32; 2009, 45)

Artefaktit ja luomukset ovat ihmisen aikaansaannoksia sekä näkyvää ja kuuluvaa käyttäytymistä. Ne voidaan lajitella fyysisiin, käyttäytymiseen liittyviin ja kielellisiin ilmenemismuotoihin (Hatch 1997, 216; Lämsä ym. 2005, 182; Harisalo 2008, 268). Fyysisiä ilmenemismuotoja ovat esimerkiksi organisaation teknologia, rakennukset, logot sekä vaatetus ja asusteet. Käyttäytymiseen liittyviä ilmenemismuotoja ovat esimerkiksi rituaalit, seremoniat, rangaisukset, palkitsemiset sekä rutiinit. Kielellisiä ilmenemismuotoja puolestaan ovat esimerkiksi kertomukset, myytit, tarinat, metaforat, ammattislangi, lempinimet sekä sankarit.

Artifakteja ja luomuksia tutkimalla voidaan päätellä organisaation kulttuurin syvempiä tasoja (Hatch 1997, 216). Kuuntelemalla esimerkiksi miten ihmiset puhuvat toisilleen voidaan päätellä organisaation sisäisiä arvojärjestyksiä ja hierarkioita, jotka puolestaan valottavat organisaation arvoja ja normeja. Artefakteja tulkittaessa tulee pitää mielessä, että ihmisillä on tietty tapa näyttäytyä ulospäin ja olla tekemisissä toistensa kanssa, mutta tutkija ei voi tietää, mitä

tämä kaikki merkitsee (Schein 2009, 31; 1991, 33; Hatch 1997, 217). Tutkijalle voi olla siis selvää miten ihmiset käyttäytyvät organisaatiossa, mutta miksi he käyttäytyvät niin, voi jäädä epäselväksi. Organisaatiokulttuurin tutkijan tuleekin päästä keskustelemaan organisaation jäsenten kanssa saadakseen käsityksen kulttuurin seuraavasta tasosta.

Arvot ilmaisevat mitä organisaatiossa pidetään yhteisesti tärkeänä ja tavoiteltuna. Niitä voidaan pitää yksilön arvostamina toimintaa ohjaavina periaatteina, jotka vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä sekä valintoihin päätöksentekotilanteissa. Arvoihin liittyvät myös vahvat tunteet, sillä niitä pidetään myös moraalisen vakaumuksen perustana. (Hatch 1997, 214; Lämsä ym. 2005, 179; Harisalo 2008, 267; Schein 1991, 33; 2009, 32)

Organisaatiokulttuurissa saattaa olla kahdenlaisia arvoja. Organisaatiolla saattaa olla julkilausuttuja tavoitearvoja, jotka ovat tietoisesti korostettuja. Nämä yleensä organisaation johdon määrittelemät arvot eivät välttämättä ole yhdenmukaiset henkilöstön omien arvojen kanssa. Sisäiset arvot eivät ole näkyviä, mutta ne voidaan tiedostaa, varsinkin kun joku yrittää muuttaa organisaation kulttuuria. (Schein 1991, 34–35; Hatch 1997, 214; Lämsä ym. 2005, 179)

Arvoilla ja normeilla on läheinen yhteys. Scheinin (1991, 34) mukaan arvoista monet ovat tietoisia ja selkeästi ilmaistuja, koska niillä on moraalinen ja normeja luova tehtävänsä ryhmän avaintilanteiden käsittelyn ohjauksessa. Normit ovat kirjoittamattomia sääntöjä (vrt. Puolustusvoimien normikokoelmat), joiden avulla ryhmän jäsenet tietävät miten toimia erilaisissa tilanteissa (Hatch 1997, 214; Lämsä ym. 2005, 181) ja jotka tehostavat ongelman ratkaisua (Harisalo 2008, 269). Scheinin organisaatiokulttuuritasoissa normit ovat yhdistetty arvoihin, mutta esimerkiksi Harisalo (2008, 268) ja Hatch (1997, 214) nostavat normit arvojen ja artefaktien väliin omaksi tasoksi. Hatchin mukaan arvot määrittävät mitä yhteisössä pidetään arvokkaana, kun taas normit selventävät mitä yhteisössä pidetään normaalina ja epänormaalina. Tutkimalla asioita, joita yhteisössä pidetään rangaistavana tai palkittavana, voidaan löytää yhteys siihen, mitä yhteisössä pidetään arvokkaana.

Arvot, joita ryhmä pitää fyysisesti tai sosiaalisesti valideina ja jotka toimivat jatkuvasti luotettavalla tavalla ryhmän ongelmanratkaisun perustana, muuttuvat itsestään selviksi oletuksiksi (Schein 1991, 34–35; 2009, 34). Ryhmän jäsenet alkavat siis pitämään asiaa todellisuutena. Perusoletukset ilmoittavat ryhmän jäsenille miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea. Ne määrittävät ihmisten keskinäiset suhteet, toiminnan luonteen sekä heidän ymmärryksensä ajasta, paikasta ja todellisuudesta. Perusoletukset ovat niin syvällä ihmisissä, että ne ovat

luonteeltaan näkymättömiä sekä vaikeasti tunnistettavia ja niitä pidetään vastaansanomattomina ja kiistattomina. (Schein 1991, 36; Harisalo 2008, 267; Hatch 1997, 210)

Scheinin (2009, 64–73) mukaan perusoletukset muodostuvat viidestä tekijästä: ihmisten suhteesta luontoon, todellisuuden ja totuuden luonteesta, ihmisluonnon luonteesta, ihmisten välisen suhteiden luonteesta sekä ajan ja paikan luonteesta (vrt. Schein 1991, 100–121). Näiden tekijöiden ulottuvuudet ovat lueteltu taulukossa 2. Ihmisten suhde luontoon voi olla hallitseva, symbioottinen tai passiivinen. Luonnolla Schein tarkoittaa yleisesti ihmisen ympäristöä eli esimerkiksi organisaatioiden yhteydessä kyseessä voivat olla markkinat. Organisaatio voi pitää selvänä pyrkimystä hallita markkinoita tai tyytyä löytämään oma markkinajako ja sopeutua siihen. Ryhmätasolla kyseessä on ryhmän näkemys suhteestaan määriteltyn ja havaittuun ympäristöön suuremman emokulttuurin sisällä. (Schein 2009, 65–66; 1991, 100–101) Sotilasorganisaatiossa tämä tarkoittaa esimerkiksi perusyksikön henkilökunnan näkemystä suhteestaan yksikön hallintoon. Pystyykö henkilökunta mielestään hallitsemaan ja muuttamaan ympäristöään vai olettavatko he, että heidän on alistettava itsensä ympäristölleen ja hyväksyttävä mikä tahansa mahdollinen paikka?

Todellisuuden ja totuuden luonne määrittää mihin perustuvat ihmisen käsitykset siitä, mitkä asiat ovat todellisia ja totuudenmukaisia. Perustaako ihminen käsityksensä jonkin auktoriteetin (esimies, opettaja, vanhempi) sanomaan, muodostaako hän käsityksensä objektiivisesti omasta kokemuksestaan vai muodostetaanko käsitys konsensuksessa ryhmän jäsenten välillä? Asiaa määriteltäessä on otettava huomioon myös kansallinen kulttuuri, sillä esimerkiksi uskonto, perinteet ja moraaliperiaatteet määrittelevät tarkasti mitä tulee pitää totena. Joissakin kulttuureissa uskonnollisia periaatteita pidetään todenpana, kuin omia kokemuksia. (Schein 2009, 70; 1991, 103–104) Sotilasorganisaatiossa esimiehen käskyjen totteleminen ja noudattaminen ovat yksi tärkeimpiä periaatteita. Tässä mielessä organisaation jäsenten totuuden luonne on auktoriteettinen, mutta toisaalta yksilö voi olla eri mieltä käskyjen järkevyydestä omasta objektiivisuudesta ja silti koulutuksensa ja sotilaskulttuurin perusteella totella niitä.

Kulttuurieroja syntyy myös siitä, oletetaanko ihmisluonnon olevan hyvä, neutraali tai paha ja missä määrin ihmisluonnon nähdään olevan muuttumaton tai muutettavissa. Nähdäänkö ihmiset esimerkiksi pohjimmiltaan laiskoina ja tekevän työtä vain kannustimien tai valvonnan kautta vai ovatko ihmisten tavoitteet ja organisaation tavoitteet yhdenmukaiset? Voiko ihminen olla mitä ikinä hän haluaa, vai pitääkö hänen sopeutua siihen mitä on? (Schein 2009, 69; 1991, 112)

Kulttuurin perusoletus ihmisten välisistä suhteista heijastaa myös näkemystä itsestään. Kohdistetaanko huomio yksilöllisyyteen vai onko persoonallisuus vähemmän erottuva tekijä? Onko kulttuuri siis yksilö- vai yhteisökeskeinen, yhteistyöhakuinen vai hierarkkinen? Perusoletus määrittää kumman oletetaan tekevän uhraus ristiriitatilanteessa, yksilön vai yhteisön. Jälleen kansallisen kulttuurin nähdään olevan organisaatiokulttuurin taustalla. Länsimainen kulttuuri esimerkiksi on enemmän yksilökeskeinen kuin kollektiivinen itämainen kulttuuri. (Schein 2009, 68–69) Vaikka sotilasorganisaatiota pidetäänkin yleisesti tarkkaan toimivana mekaanisena koneena, näkyy yksilökeskeisyys varsinkin rauhanajanorganisaatiossa esimerkiksi työaikasäädöksinä ja yksilön edunvalvontamenetelminä. Sotilasorganisaation kulttuurin kaksijakoisuus korostuu varsinkin tässä perusoletuksessa, sillä rauhanaikana harjoiteltavassa sodanajantoiminnassa taas korostuvat yhteisökeskeisyys ja hierarkkisuus.

Aikaan ja tilaan liittyvällä perusoletuksella on tärkeä symbolinen vaikutus. Perusoletus ajasta määrittää miten aikaan suhtaudutaan. Pidetäänkö sitä lineaarisena resurssina vai syklistempänä, jolloin useita asioita voidaan tehdä samanaikaisesti? Perusoletus määrittää myös kuinka esimerkiksi myöhästymiseen suhtaudutaan, pidetäänkö sitä muodikkaana ja sopivana vai loukkaavana ja sopimattomana. Ajoissa tuleminen ja myöhään lähteminen voidaan nähdä sitoutumisena tai kykenemättömyytenä tehokkuuteen. Tilan perusoletus puolestaan määrittää miten ihminen suhtautuu tilaan, fyysisiin etäisyyksiin ja tilan esittämiin symbolismeihin. Avokonttorit tai suljetut tilat viestittävät ihmisten välisestä kommunikoinnista. Fyysiset etäisyydet määrittävät ihmisten välisen mukavan etäisyyden esimerkiksi keskustelutilanteessa. Toimiston koko ja sisustus puolestaan symboloivat henkilön arvoasemaa organisaatiossa. (Schein 2009, 72–73)

<b><u>Kohde:</u></b>	<b><u>Ulottuvuudet:</u></b>		
Ihmisten suhde luontoon	Hallitseva	Symbioottinen	Passiivinen
Todellisuuden ja totuuden luonne	Auktoriteettinen	Konsensus	Objektiivinen
Ihmisluonnon luonne	Hyvä	Neutraali	Paha
	Muuttuva		Muuttumaton
Ihmisten välisten suhteiden luonne	Yksilökeskeinen	Yhteistyöhakuinen	Yhteisökeskeinen
Ajan luonne	Lineaarinen		Syklinen
Tilan luonne	Avoin		Suljettu

TAULUKKO 2. Perusoletusten ulottuvuudet (Schein 1991, 100; 2009, 63–73)



Peruslottuvuudet ovat keskinäisessä riippuvaissuhteessa toisiinsa muodostaen yhtenäisiä malleja ja käsiteperustoja (Schein 1991, 121; Hatch 1993, 660). Kaikki oletukset eivät kuitenkaan ole keskenään johdonmukaisia tai vertailukelpoisia. Esimerkiksi, jos organisaation jäsenten suhde luontoon on hallintaan pyrkivää, se ei voi samanaikaisesti olettaa ihmisten välisten suhteiden olevan yhteistyöhakuista. Tiedon jakamisen kontekstissa on puolestaan johdonmukaista ajatella, että jos organisaation jäsenten todellisuuden ja totuuden luonne on voimakkaasti objektiivinen, on todennäköistä, että yhteisössä tapahtuva vuorovaikutus ei ole yhteistyöhakuista.

Scheinin organisaatiokulttuuriteoriassa kulttuurin tasoilla on yhteys toisiinsa Kuvan 9 mukaisesti. Perusolelut toimivat kulttuurin ytimenä ilmaisten miten ihminen suhtautuvat organisaatiossa perimmäisiin asioihin. Perusolelutusten ja arvojen tulee olla yhdenmukaiset tai muuten arvoja pidetään vain ilmaistuina. Arvojen puolestaan tulee heijastua organisaation artefakteihin ja luomuksiin, jotta organisaation jäsenet pitävät niitä ominaan. Tasoilla on yhteys myös toiseen suuntaan. Esimerkiksi ryhmän vaalima arvo voi muuttua ajan myötä itsestäänselvyydeksi ja alitajuisiksi perusoleluksiksi. (Schein 1991, 34; Hatch 1993, 660)

Tasojen välistä yhteyttä sotilasorganisaation kulttuurissa voidaan havainnoida seuraavalla esimerkillä: perusyksikössä viikko-ohjelma käskee missä ja milloin sotilaan tulee olla. Viikko-ohjelma on organisaation artefakti. Henkilöstön toiminnasta voidaan päätellä, että todennäköisesti organisaation yksi normi on "sotilaan tulee olla paikalla ajoissa". Arvo voi tällöin olla "sotilaan ei tule myöhästyä". Tämä puolestaan viittaa länsimaisen kulttuurin perusoleluksen ajasta, joka määrittää, että myöhästyminen on loukkaavaa.

Scheinin teoria on saanut myös kritiikkiä kulttuurin monimutkaisen ilmiön liiasta yksinkertaistamisesta (Hatch 1993, 658). Antropologisesti suuntautuneet tutkijat puhuvat kulttuurista symboleina, kuten myyteistä, riiteistä, rituaaleista ja juhlista (Juuti 2006, 247). Tämän perusteella on syntynyt kulttuurin dynaaminen malli (Hatch 1993, 660), jossa Scheinin kulttuurin tasoihin liitetään symbolit ja tasojen sijaan keskitytään enemmän tasojen välisiin yhteyksiin. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin jatkossa organisaatiokulttuurin ja tiedon jakamisen yhteyksiin, ei niinkään organisaatiokulttuurin muutoksiin tai dynaamisuuteen, jolloin Scheinin alkuperäinen teoria on käyttökelpoinen.

### 3.4 Organisaatiokulttuurin vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen

Kuten jo aikaisemmissa luvuissa on todettu, kulttuurilla on selkeä yhteys organisaatiossa tapahtuvaan tiedon jakamiseen. Polanyin (1958, 203) mukaan "systeemit, jotka syleilevät ja tyydyttävät älyllistä himoa, voivat selviytyä vain yhteisön tuella, ja vain jos yhteisöllä on kulttuuri, joka tiedostaa ja tukee näitä himoja". Vaikka tiedon jakamisen hyödyistä on selkeätä näyttöä, organisaation jäsenet voivat olla haluttomia jakaa sitä. Tutkimukset ovat osoittaneet yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi tähän organisaatiokulttuurin, joka voi joko edistää tiedonjakamisprosessin toteutumista organisaatiossa tai muodostaa muureja sen esteeksi (Hendriks 2004, 17; Riege 2005, 26; DeLong ym. 2000, 113; McNeish ym. 2011, 25; Keyes 2008; Supiah ym. 2011, 472; Scott ym. 2005, 87; Collins & Hitt 2006, 160; Virtainlahti 2009, 136).

De Longin ja Faheyn (2000, 116–123) mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa tiedon jakamiseen:

- muokkaamalla yksilöiden käsityksiä siitä, mikä tieto on hyödyllistä, tärkeää ja pätevää (etenkin alikulttuurit)
- sovittelemalla tiedon eri tasojen välisiä suhteita (mikä tieto kuuluu organisaatiolle, mikä tieto jää työntekijälle ja kenen tulee jakaa tai voi pantata sitä)
- luomalla viitekehyksen (säännöt ja käytänteet) sosiaalisille suhteille sekä
- muokkaamalla uuden tiedon luomista ja käyttöön ottoa.

Kulttuuri määrittelee myös hiljaisen tiedon jakamisessa edellytyksenä olevan vuorovaikutuksen säännöt ja käytänteet. Nämä määrittelevät minkälaisessa hengessä ja missä määrin ihmiset kommunikoivat organisaatiossa. (Keyes 2008, 28–29) Vahva yhteistyötä ja yhteistyöhalua korostava organisaatiokulttuuri on merkittävä vaikuttaja organisaatiossa tapahtuvalle yksilöiden ja ryhmien väliselle tiedon jakamiselle (Goh 2002, 25; Svelby & Simons 2002, 431). Tiedon jakaminen edellyttää ryhmältä tai yksilöltä halua työskennellä yhdessä ja jakaa tietoa yhteiseen hyötyyn. Tämän perusteella tiedon jakamista ei tapahdu organisaatioissa elleivät sen jäsenet kykene yhteistyöhön. Organisaation kulttuurin tulisi tukea myös ongelmien esille tuontia ja rohkaista ongelmien ratkaisuun (Husted & Michailova 2002, 68). Epäonnistumisia ongelmien ratkaisussa tulisi Gohin (2002, 26) mukaan organisaatiossa suvaita ja jopa odottaa tapahtuvan. Niitä tulisi pitää oppimistilanteina organisaatiolle ja sen jäsenille. Organisaatiokulttuurin tulisikin olla enemmän virheistä oppivaa, kuin virheitä korostavaa.

Organisaatiokulttuurin artefaktit ovat tiedon jakamisessa konkreettisia asioita esimerkiksi tilaisuuksia, menetelmiä, teknologiaa tai organisaation jäsenten välistä kieltä, joita käytetään tiedon jakamiseen. Organisaatiokulttuurin arvot puolestaan voivat määrittää miten organisaatiossa koetaan tiedon jakaminen. Ovatko yhteistyö, tiedon jakaminen ja oppiminen arvostettuja asioita vai koetaanko ne organisaation heikkouksina? Kulttuurin perusoletuksien mukaan tiedon jakamiselle luodaan puolestaan perusteet. Elleivät esimerkiksi organisaation jäsenten perusoletukset kohtaa tiedon jakamisen periaatteita, ei organisaatiossa jaeta tietoa huolimatta palkinnoista, tehokkaista menetelmistä tai tiedon arvottamisesta.

Organisaatiokulttuurilla on vaikutus organisaatiossa tapahtuvan yksilöiden välisen tiedon jakamisen mahdollisuuksiin, motivaatioon sekä tiedon luonteeseen. Kulttuuri vaikuttaa tiedon luonteeseen määrittämällä missä muodossa ja määrin organisaatio arvostaa tietoa sekä mikä tieto kuuluu organisaatiolle ja mikä taas yksittäiselle työntekijälle. Lisäksi esimerkiksi hierarkisissa kulttuureissa, kuten sotilasorganisaatiossa, korkeammassa asemassa olevien henkilöiden tietoa pidetään kevyemmin perustein arvokkaampana, kuin alemmassa asemassa olevien (Keyes 2008, 28; Husted ym. 2002, 66). Erään tutkimuksen mukaan hierarkisella kulttuurilla on negatiivinen vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen, koska siinä yksilöt toimivat osana isoa koneistoa tehden asioita järjestelmien ja sääntöjen vaatimilla ja ennalta määrätyillä tavoilla (Suppiah & Sandhu 2011, 472). Kulttuurilla ja varsinkin alakulttuureilla on selkeä vaikutus siihen, mitä tietoa organisaatiossa pidetään tärkeänä tai oikeana sekä mitä tietoa pidetään olennaisena. Alakulttuurit ohjaavat jäsenensä määrittelemään tärkeäksi koetun tiedon eri tavalla, kuin muut organisaation jäsenet. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös uuden tiedon luomiseen ja käyttöönottoon. (DeLong ym. 2000, 116; Hendriks 2004, 7; Keyes 2008, 28)

Organisaatiokulttuuri määrittää kenen odotetaan jakavan tietoa, hallitsevan sitä sekä kenellä organisaatiossa on oikeus pantata sitä. Kulttuurin tulee luoda organisaatioon oikeat olosuhteet uuden tiedon kehittämiseksi. Sen tulee sitouttaa organisaation jäsenet oppimiseen, rohkaista avoimuuteen sekä sallia virheitä. Kulttuuri voi muodostaa myös esteen oppimiselle, jos organisaatiossa esimerkiksi suositaan vanhoja tapoja. (Hendriks 2004, 8; DeLong ym. 2000, 118; Jo ym. 2011, 361)

Työyhteisössä esiintyvä henkilöstön välinen kilpailu (esimerkiksi työpaikoista) vaikeuttaa hiljaisen tiedon jakamista. Tällaisessa ympäristössä työntekijä voi pantata tietoa uskoen olevansa siten paremmassa asemassa organisaation sisällä. (Ipe 2003, 347) Organisaatiokulttuuri

voi organisaation arvojen myötä vähentää tällaisen pelon vaikutusta, jos yksilöt pitävät tiedon jakamista oikeana toimintamallina (Keyes 2008, 30).

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös tiedon jakamisen mahdollisuuksiin organisaatiossa määrittämällä miten tiedon jakamismenetelmät ja prosessit kehittyvät sekä missä muodossa ja milloin ne tapahtuvat. Se määrittää myös syvyyden, jolla tiedon jakaminen tapahtuu. Maskuliinisessa kulttuurissa esimerkiksi tiedon jakamisen tärkeys ei ole automaattisesti tunnistettu. (Hendriks 2004, 9)

Puusan ja Eerikäisen (2011, 55–56) mukaan työyhteisöllä on merkitystä hiljaisen tiedon karttumisen kannalta. Organisaatiokulttuurin näkyvät osat ohjaavat käyttäytymistä ja muuttuvat ajan myötä rutiineiksi synnyttäen hiljaista tietoa. Organisaatiokulttuuri synnyttää myös erilaisia tapoja ja paikkoja hiljaisen tiedon jakamiselle (Paloniemi 2008, 265). Näitä yleensä epävirallisia tiedon jakamistilanteita voi syntyä esimerkiksi kahvipöytäkeskustelussa tai organisaation käytävillä. Stenberg (2012, 185) tunnisti suuresta suomalaisesta logistiikka-alan yrityksestä 15 erilaista tiedon jakamiseen liittyvää toimintoa tai paikkaa.

## **4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **4.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tapaustutkimus**

Yksinkertaista määritelmää laadulliselle tutkimukselle ei ole helppo löytää. Eri tutkimusta ohjaavissa kirjoissa laadulliselle tutkimukselle mielletään tiettyjä ominaisuuksia (laadullinen, kvalitatiivinen, pehmeä, ymmärtävä ja ihmistutkimus), mutta yhtenevää määritelmää sille ei löydy. Osittain tämä johtuu kirjoittajien tieteenalojen vaikutuksesta tekstin objektiivisuuteen. Hirsjärvi ja Tuomi listaavatkin kymmeniä eri nimikkeitä, joita eri tieteenaloilla pidetään laadullisena tutkimuksena. (Hirsjärvi ym. 2007, 157–158; Tuomi & Sarajärvi 2009, 17)

Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuksen kohdetta. Tutkittavaa kohdetta ei lähestytä minkään tunnetun teorian kautta, vaan teoria pyritään luomaan kohteesta kerätystä aineistosta (induktiivinen analyysi). Tällöin tutkija ei sido itseään tiettyyn näkökulmaan, vaan säilyttää objektiivisuutensa ja kykenee paljastamaan odottamattomiakin seikkoja tutkimuskohteesta. Tämä ei tietenkään täysin onnistu, sillä tutkijalla on aina oma taustansa ja

arvolähtökohtansa, jonka kautta hän lähestyy tutkittavaa tietoa. (Hirsjärvi ym. 2007, 157–160; Virta 2008, 28)

Laadullinen tutkimus on tyypiltään empiiristä. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tämä tarkoittaa, että aineistoa kerätään esimerkiksi haastatteleamalla valittua kohdejoukkoa, jonka tutkija on tunnistanut tutkimuskohteen avainhenkilöiksi. Valittu tiedonkeruu menetelmä tulisi tukea tutkimuskohteen avointa käsittelyä, jotta tutkittavien näkökulmat ja "äänet" pääsevät esille. (Hirsjärvi ym. 2007, 160)

Tutkimuksella, kuten lähes kaikessa ihmisen tekemässä toiminnassa, on aina tavoite. Tavoite voi olla johonkin kysymykseen vastaaminen, ongelman selvittäminen tai tehtävän täyttäminen. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan tutkimustehtävien asettelua yleisellä tasolla, sillä tällöin varaudutaan siihen, että tutkimuksen edetessä asetetut ongelmat voivat muuttua. Tehtävät eivät kuitenkaan saa jäädä liian yleisiksi, sillä tällöin tutkimus saattaa jäädä pelkän aineiston luokittelun tasolle. (Hirsjärvi ym. 2007, 122)

Tässä tutkimuksessa tutkimusotteena käytetään laadullista tapaustutkimusta. Tapaustutkimus, eli case -tutkimus on tutkimusote, jossa tutkitaan nykyistä ilmiötä sen todellisessa ympäristössä, etenkin kun ilmiön ja ympäristön välistä rajaa ei ole selkeästi määriteltävissä (Yin 2003, 13). Tapaustutkimuksessa tarkastellaan joko yhtä tai useampaa tapausta. Se voi olla luonteeltaan kuvailevaa, selittävää, teoriaa testaavaa tai teoriaa kehittävä. (Järvinen & Järvinen 2000, 78; Eriksson & Koistinen 2005, 4; Yin 2003, 14–15) Tapaustutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin "miten" ja "miksi", eli selittämään syy-seuraussuhteita tai yleensä pidemmän ajan kuluessa tapahtuvia tapahtumaketjuja (Yin 2003, 6; Eriksson ym. 2005, 5).

Tapauksena tapaustutkimuksessa voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö (Hirsjärvi & Remes & Saajavaara 1997, 126; Järvinen ym. 2000, 78), mutta se voi olla myös ilmiö tai prosessi (Eriksson ym. 2005, 5; Yin 2003, 22–23). Tapauksen määrittelemisen lisäksi tapaustutkimuksessa tulee huomioida konteksti, johon tapaus liittyy (Yin 2003, 13). Tapauksen kontekstina voi olla esimerkiksi tapauksen historiallinen tausta, laajempi ympäristö, toimiala, toimintaympäristö tai poliittinen tilanne. (Eriksson ym. 2005, 7)

Tapauksen kontekstina on tässä tutkimuksessa rauhanajan varusmieskoulutusta antava perusyksikkötason sotilasorganisaatio. Puolustusvoimat ja sen eritasoiset sisäiset organisaatiot (puolustushaara, joukko-osasto, joukkoyksikkö) ovat kehys, jossa perusyksikkö toimii. Näi-

den eritasoisten organisaatioiden kulttuurit ja johtosuhteet vaikuttavat perusyksikköön ja on siten otettava huomioon tutkimusta tehdessä. Rauhanajan varusmieskoulutus on toimintaympäristö, joka määrittää tiettyjä toimintatapoja ja käyttäytymismalleja tapausorganisaation henkilöstölle. Esimerkiksi rauhanajan varusmieskoulutuksessa tapahtuva tiedon jakaminen on varmasti hyvin erityyppistä, kuin sodanajan toimintaympäristössä.

Tapaustutkimuksesta on esitetty Yinin (2003, 10–11) mukaan kritiikkiä, koska siitä puuttuu tieteellinen kurinalaisuus (*rigor*), se vaatii paljon resursseja, eikä yhden tapaustutkimuksen perusteella voida tehdä yleistämistä. Yin vastaa tähän kritiikkiin toteamalla, että muidenkin tutkimusotteiden yhteydessä tehdään virheitä ja vaaditaan resursseja. Tilastollisen yleistämisen sijaan tapaustutkimuksen perusteella voidaan tehdä analyyttinen yleistys, eli laajentaa ja yleistää teoriaa.

Tämä tapaustutkimus on luonteeltaan selittävä. Selittävässä tapaustutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tosielämän monimutkaisten tapahtumien välisistä kausaalisista suhteista tai niihin liittyvistä mekanismeista. Tavoitteena on pyrkiä selittämään näiden ilmiöiden välisiä suhteita luomalla uusia teorioita tai kehittämällä olemassa olevia. (Eriksson ym. 2005, 12; Yin 2003, 15)

Organisaatiokulttuurin tutkimuksen haasteena on, että kulttuuri vaikuttaa niin syvällä, että organisaation jäsenet eivät osaa kertoa käyttäytymisensä ja valintojensa syitä ja perusteita (Harisalo 2008, 265). Lisäksi kulttuuri on läsnä kaikkialla, jolloin siitä on vaikea saada otetta (Schein 1991, 64). Differentiaali-näkökulmassa ymmärretään alikulttuurien olemassaolo, jolloin jotkin havainnot eivät välttämättä ole johdonmukaisia kokonaisuuden kanssa (Hokkanen 2011, 31)

## 4.2 Aineiston keruu haastattelemalla

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin käyttämällä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelun avoin muoto sopi tähän tutkimukseen hyvin, koska haastattelutilanteista haluttiin saada luontevia ja haastateltavat pystyivät puhumaan vapaasti. Tutkimuksen teoria antoi haastatteluun selkeät teemat. Lisäksi mahdollisuus selventää kysymyksiä ja syventää vastausta antoivat tutkimusaineistolle syvyyttä. Haastattelukysymykset oli luotava tutkittavien ilmiöiden abstraktiuden takia puolistrukturoidun mallin mukaisesti, jotta haastatteluista saataisiin varmasti oikeanmukaista aineistoa.

Haastattelurunko (Liite 1) sisälsi henkilön taustatiedot sekä tutkimuksen teoriasta muodostetut haastatteluteemat: organisaatiokulttuurin artefaktien, arvojen ja normien vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen sekä organisaation henkilöstön perusoletukset. Näiden teemojen alle oli koottu yhteensä 24 kysymystä.

Haastattelurunko pilotoitiin ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista koehaastattelulla. Koehaastattelun perusteella haastattelurungon kysymykset olivat liian moniselitteisiä eivätkä vastaukset osuneet aihealueeseen. Suurimmaksi haasteeksi nousi saada haastateltavan käsittämään hiljaisen tiedon ja näkyvän tiedon erot vastausta antaessaan. Tämän kokemuksen perusteella kysymyksiä yksinkertaistettiin ja muutettiin, jonka jälkeen niitä pilotoitiin vielä kertaalleen, kunnes ne todettiin toimiviksi ja antavan käypää aineistoa tutkimusta varten.

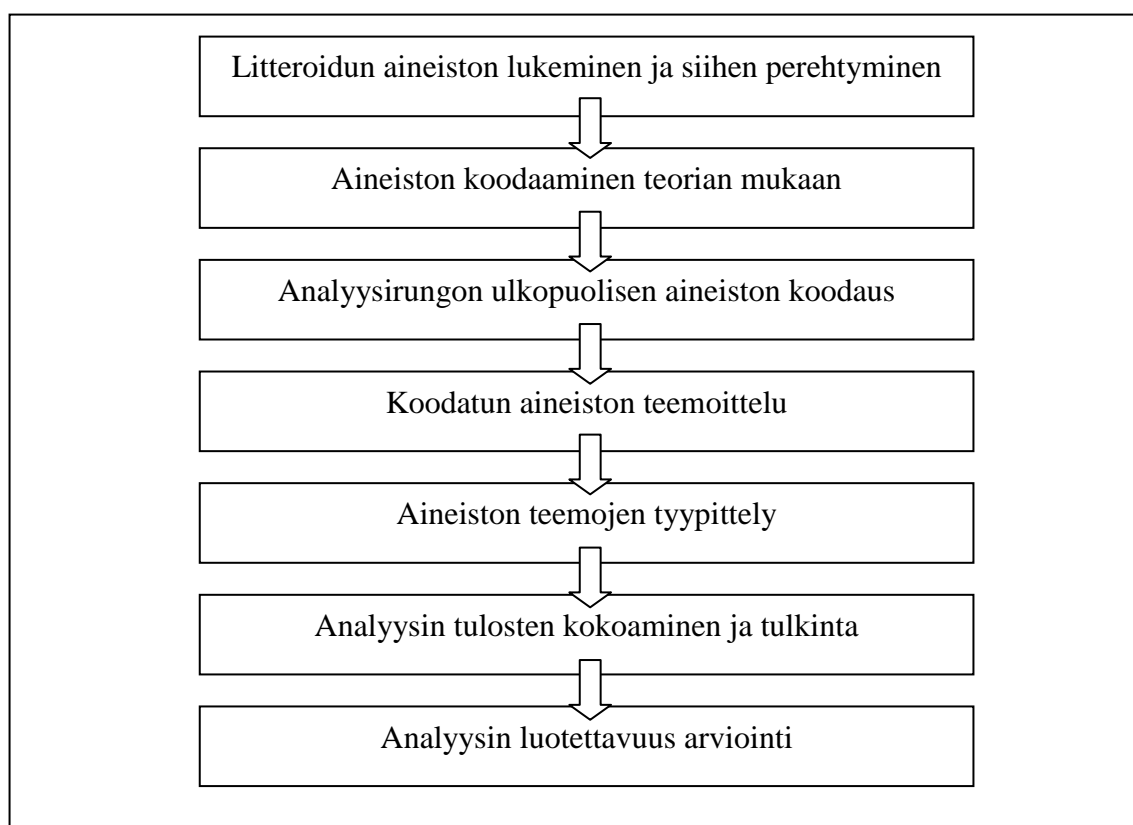
Varsinaisiin haastatteluihin osallistui 10 henkilöä neljästä eri joukko-osastosta. Haastatteluiden kohdejoukko valittiin satunnaisesti sotatieteiden maisterikurssi 4:llä opiskelevista, noin 30-vuotiaista, keskimäärin 4 vuotta joukko-osastoissa palvelleista yliluutnanteista. Haastateltavat palvelivat eri perusyksiköissä, jonka ansiosta tutkimuksen aineisto on rikkaampaa. Haastattelut toteutettiin tutkijan työhuoneessa huhtikuussa 2014. Ennen haastattelua haastateltaville annettiin aiheita käsittelevä lehtiö ja aihealue käytiin suullisesti lyhyesti läpi. Tämän tarkoituksena oli, että haastateltavien olisi helpompi mieltää mistä ilmiöstä on kyse ja erottaa vastauksissaan hiljainen tieto näkyvästä tiedosta. Samalla heille selvisi haastattelussa käytettävät teemat.

Kaikki haastateltavat suostuivat haastattelun tallentamiseen. Tallennus toteutettiin käyttämällä älypuhelimien äänitysohjelmaa, josta äänitteet tallennettiin tietokoneelle. Haastattelut vaihtelivat kestoiltaan 35 minuutista 50 minuuttiin. Haastattelut toteutettiin suunnitelman mukaisesti haastattelurunkoa noudattaen. Aiheen avaaminen ennen haastattelua osoittautui hyväksi ratkaisuksi, sillä haastateltavien vastaukset pysyivät aihealueessa. Haastateltavat vastasivat vapaasti ja täydensivät vastauksiaan kuvaamalla aitoja tilanteita esimerkkeinä. Haastatteluaineistosta on poistettu tunnistettavat nimet ja kuvaukset anonymiteetin säilyttämiseksi.

Aineistoa voidaan todeta olevan riittävästi, kun uudet haastattelut eivät tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (Eskola & Suoranta 1998, 62). 10 haastattelun jälkeen ei merkittäviä uusia havaintoja enää syntynyt, joten aineiston voidaan todeta kylläntyneen.

### 4.3 Aineiston teoriasidonnainen analysointi

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston analysointiin käytettiin teoriasidonnaista analysointia. Teoriasidonnaisessa analyysissä teoria toimii apuna analyysin etenemisessä. Teoriasidonnaisessa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta niitä ohjaa aikaisempi tieto. (Tuomi ym. 2009, 90) Tässä tutkimuksessa käytettiin aikaisemmin esiteltyä Ipen tiedon jakamisen teoriaa pohjana analysoitaessa hiljaisen tiedon jakamista koskevaa aineistoa. Aineiston analyysin tavoitteena oli löytää organisaatiokulttuurillisia tekijöitä, jotka vaikuttaisivat haastattelvien mukaan heidän organisaatiossaan tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen. Tutkimuksen aineiston analysoinnin vaiheet on esitelty Kuvassa 10.



KUVA 10. Aineiston analysoinnin vaiheet.

Haastattelut litteroitiin sanatarkasti tietokoneella käyttämällä Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmaa sekä Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmaa. Litteroinnin jälkeen aineistoa järjesteltiin ja selkeytettiin luomalla jokaisesta haastattelukysymyksestä oma kokonaisuutensa keräämällä kaikkien haastateltavien vastaukset samaan Excel -taulukkoon. Haastattelut koodattiin merkinnällä H1–H10 ja kysymykset merkinnällä K1–K24, jotta aineiston jatkokäsittelyssä haastateltava ja annettu vastaus pystyttäisiin selvittämään.



Litteroinnin ja järjestelyiden jälkeen tutkimusaineisto luettiin läpi kysymys kysymykseltä, jotta tutkijalle muodostuisi selkeä kuva aineiston sisällöstä. Tässä vaiheessa kävi selväksi, että osa kysymyksistä ei ollut tuottanut tutkimuksen tavoitteisiin sopivaa aineistoa, jolloin ne päätettiin siirtää erilleen. Seuraava vaihe analysoinnissa oli pelkistää aineistoa koodaamalla tutkimusaineisto teoriasta muodostettujen analyysiyksiköiden (tiedon arvo, mahdollisuus, motivaatio) mukaisesti. Aineistosta koodattiin kaikki sopivat vastaukset, jonka jälkeen vastauksen perään merkittiin mikä organisaatiokulttuurillinen tekijä oli kyseessä. Organisaatiokulttuurin ulkopuoliset vastaukset siirrettiin jälleen erilleen. Teorian analyysiyksiköiden mukaisen koodauksen jälkeen aineisto käytiin läpi uudelleen ja tällä kertaa koodattiin analyysirungon ulkopuolisten analyysiyksiköiden mukaiset vastaukset.

TEEMA	TYYPIT
<b>1. Tiedon luonteeseen liittyvät tekijät hiljaisen tiedon jakamisessa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virkaikä</li> <li>• Tasa-arvo</li> <li>• Henkilön näytöt</li> <li>• Esimieheen vaikuttaminen</li> </ul>
<b>2. Mahdollisuus jakaa hiljaista tietoa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehtäväkierto</li> <li>• Mestari-oppipoika</li> <li>• Esimiehen ohjaus</li> <li>• Yksin työskentely</li> <li>• Yhdessä tekeminen</li> <li>• Mentorointi</li> <li>• Kulttuurin ohjaus</li> <li>• Positiivinen suhtautuminen</li> <li>• Virkaikä</li> </ul>
<b>3. Motivaatio jakaa hiljaista tietoa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutushaaratunnus</li> <li>• Viiri</li> <li>• Lempinimi</li> <li>• Tarinat</li> <li>• Virkaikä</li> <li>• Alikulttuuri</li> <li>• Henkilöiden välinen kemia</li> <li>• Perinteet</li> <li>• Yhteistyö</li> <li>• Yhteisön sisäinen kilpailu</li> <li>• Esimieheen vaikuttaminen</li> <li>• Osallistumattomuus</li> </ul>
<b>4. Kulttuuri on hiljaista tietoa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarinat</li> <li>• Ammattislangi</li> <li>• Lempinimi</li> </ul>

TAULUKKO 3. Aineiston analysoinnissa käytetyt teemat ja tyypit.

Koodatut vastaukset järjesteltiin erilliseen taulukkoon teemojen mukaisesti. Seuraavaksi aineistoa alettiin tyypitellä teemojen mukaisesti. Tyypeiksi valittiin teemojen alta löytyvät teemaa parhaiten käsittelevät vastaukset. Taulukossa 3 on esitelty analyysissä käytetyt teemat sekä aineistossa teemojen alla esiintyneet tyyppikuvaukset.

Aineiston pelkistämisen ja teemoihin sekä tyypeihin järjestelyn jälkeen voitiin analysoinnin tuloksia alkaa tarkastelemaan, tulkitsemaan sekä tekemään niistä johtopäätöksiä. Tavoitteena oli pyrkiä löytämään vastaus asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Organisaatiokulttuurin vaikutus hiljaisen tiedon jakamisen motivaatioon

Haastateltavien mukaan organisaatiokulttuurilla on vaikutus hiljaisen tiedon jakamisen motivaatioon yhdistämällä joukkoa, vaikuttamalla vuorovaikutustilanteisiin sekä lisäämällä tietoon liittyvää valtaa. Aineistosta toistuvimmiksi kulttuurin ilmentymiksi nousi koulutushaaramerkki, tarinat, henkilöiden väliset virkaikänormit sekä henkilöstön arvot. Organisaatiokulttuurin ulkopuolisista tekijöistä hiljaisen tiedon jakamisen motivaatioon vaikutti haastateltavien perusteella eniten henkilöiden välinen kemia. Yksikään haastateltavista ei tunnistanut hiljaisen tiedon jakamisen motivaatioon vaikuttavia palkitsemisia tai rangaistuksia.

Hiljaisen tiedon jakamisen motivaatiota haittaavin tekijä organisaation kulttuurissa oli haastateltavien mukaan tieto on valtaa -asenne. Erään haastateltavan perusyksikössä tämänkaltaisen asenne oli käytännössä lamaannuttanut kaiken henkilökunnan välisen hiljaisen tiedon ja näkyvän tiedon jakamisen. Myös yksilöiden haluttomuus osallistua yhteiseen toimintaan vaikutti muiden motivaatioon jakaa hiljaista tietoa.

*Meillä on punaiset laatat, eli KT tausta – ne yhteiset tunnukset vaikuttaa sitten siihen, että sitä tietoakin tulee jaettua herkemmin muiden saman tunnuksen alla olevien kanssa. Katotaan sen perään, että tuolla on punaiset laatat, ni se on niinku veli tai sisko. (Yliluutnantti H3, PSPR)*

*Meillä on yksikössä sen koulutushaarasta johtuen oma tunnus – se tavallaan yhdistää sitä joukkoa ja siihen liittyy se erityisosaaminen. Eihän se suoraan vaikuta siihen jakamiseen, mutta se on semmonen symbolinen tekijä, joka*

*vahvistaa sitä yhteisöön kuuluvuuden tunnetta ja sitä myöten vaikuttaa siihen jakamiseen. (Yliluutnantti H9, PORPR)*

Organisaation kulttuuria ilmentävistä fyysisistä artefakteista koulutushaaramerkillä oli haastateltavien mukaan suurin vaikutus heidän yksikössään tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen. Koulutushaaramerkki korosti yhteenkuuluvuuden tunnetta, vaikutti heidän asenteisiin sekä toimi symbolina tietyn tietotaidon saavuttamisesta. Vastausten perusteella koulutushaaramerkillä on positiivinen vaikutus hiljaisen tiedon jakamisen motivaatioon parantamalla ihmisten välisiä suhteita organisaatiossa. Merkin kantaminen vaikutti henkilöiden yhteenkuuluvuuteen ja helpotti siten toimintaa vuorovaikutustilanteissa. Myös muilla kulttuuria ilmentävillä fyysisillä artefakteilla, kuten yksikön viirillä ja aselajipinssillä, todettiin olevan samanlaisia vaikutuksia.

*Kyllähän se lempinimi vaikuttaa. Se luo semmosta tuttuutta siihen joukkoon. Ihmiset sitten varmaan saa sellasen tunteen, että tässä ollaan sisäpiirissä, jos mua kutsutaan jollain lempinimellä. Mutta toisaalta ne lempinimet voi olla myös aika kiusottelevia. Yleensä ne juontuu jostain virheestä ja semmosesta, joka sitten jää elämään. Tietysti siinä on sitten se puoli, että jotkut voi ärsyntyä sellasesta nimestä, joka on tarttunut ja sitten sitä jatketaan vuosikausia, niin ei sitä välttämättä nähdä positiivisena. – Mahdollista on, että nämä tarinat voivat leimata jonkun vanhemman tyypin siten, ettei siltä sitten välttämättä haluta heti sitä tietoa saada. (Yliluutnantti H10, PSPP)*

*Ehkä sen kautta, että ne kaverit, jotka on saanut lempinimen jonkin töppäyksen kautta ja ehkä jonkin negatiivisen nimen tai vaikutuksen, niin se on sitten semmonen henkilö, jolle ei ehkä yritetäkään sitten välittää sitä hiljaista tietoa eteenpäin. (Yliluutnantti H8, PORPR)*

Organisaatiokulttuurin kielellisistä artefakteista lempinimet ja tarinat vaikuttivat haastateltavien mielestä organisaation jäsenten motivaatioon jakaa hiljaista tietoa. Molemmat ilmentymät vaikuttivat organisaation jäsenten välisiin suhteisiin parantamalla yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lempinimillä ja tarinoilla saattaa olla myös negatiivinen vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen, jos henkilö kokee ne loukkaavana tai pilkkaavana. Loukkaava tarina voi äärimmillään aiheuttaa sen, että tarinan kohteena olevan henkilön kanssa ei haluta toimia tilanteissa, joissa hiljaista tietoa voitaisiin jakaa. Lempinimien ja tarinoiden itsessään nähtiin myös useasti sisältävän hiljaista tietoa.

*Yksikössä on aika vahvoja perinteitä, vaikkei mistään kovin vanhasta yksiköstä olekaan kysymys, niin se tavallaan vahvistaa sitä, että halutaan jakaa sitä hiljaista tietoa. Kun on voimakkaat käsitykset siitä, että asiat kuuluu näin tehdä ja näin on aina tehty, eli se tietty tyyli tehdä asioita, niin tavallaan se halutaan varmistaa, että se sama tyyli säilyy. Koska on semmoinen voimakas*

*ammattiylpeys siitä omasta tekemisestä, niin se voi sitten vahvistaa sitä hiljaisen tiedon eteenpäin menemistä. (Yliluutnantti H9, PORPR)*

Organisaatiokulttuurin artefakteista myös organisaation perinteiden koettiin vaikuttavan henkilöstön väliseen hiljaisen tiedon jakamiseen. Perinteet vaikuttavat henkilöiden sisäiseen motivaatioon jakaa hiljaista tietoa, koska heillä on halu säilyttää toimintatavat organisaatiossa entisellään uusien työntekijöiden tullessa töihin.

*Jos meillä on joku tilanne, missä on useampi ihminen samassa tilassa, niin tuntuu, että aina vaan heitetään se nuorempi kouluttaja tuleen ja se varsinainen mentori, vanhempi kouluttaja, korkeintaan myöhemmin, jos jaksaa, kertoilee havaintojaan. Harvemmin siinä syntyy semmoista yhdessä tekemistä. Vanhempi kouluttaja näkee nuoremman vaan semmoisena työrukkasena jota se käyttää sen sijaan, että se näyttäisi sille mallia ja haluaisi opettaa sitä. (Yliluutnantti H2, PSPR)*

*Kyllä siinä tietynlaisen alokaskauden jälkeen, kun pääsee siihen sisäpiiriin, niin pidetään huolta ja semmoisia oppi-isiä löytyy useampiakin tuoreelle tai taloon tulleelle työntekijälle. (Yliluutnantti H3, TYKPR)*

Organisaation kulttuurissa henkilöstön sisäisen virkaikänormin koettiin myös vaikuttavan hiljaisen tiedon jakamisen motivaatioon. Nuorempaa kouluttajaa kohtaan ollaan aluksi varautuneita, jolloin halua luoda tilanteita, joissa hiljaista tietoa olisi mahdollista jakaa, ei vanhemmilla kouluttajilla välttämättä ole. Tämänkaltainen alkuvaihe väistyy yleensä lyhyen ajan kuluessa, mutta eräässä perusyksikössä vanhemmat kouluttajat käyttivät virkaikänormia välttämiseen yhdessä työskentelyä ja siten jakaa hiljaista tietoa. Jokainen haastateltava kuitenkin kertoi heidän perusyksikössään suhtauduttavan uusiin työntekijöihin hyvin ja että heidät otetaan lämpimästi vastaan.

*Tavallaan, jos sä vaan meet siellä virran mukana tai oot taustalla, niin kulttuuri ja arvomaailma on sellaista, että ei tälle hirveesti jaeta mitään tai edes yritetä opettaa tai sitten se opettaminen menee liikaa pinnalliseksi ohjaamiseksi. (Yliluutnantti H10, PSPR)*

*Puolisuorittamista halveksutaan aika paljon ja se sitten näkyy siinä, että se kyseinen kaveri sitten leimautuu eikä sen kanssa sitten hakeuduta mihinkään hommiin, jotta sitä hiljaista tietoa olisi mahdollista jakaa. (Yliluutnantti H1, PSPR)*

Myös eräänlaisilla käyttäytymisnormeilla oli haastateltavien mukaan vaikutus hiljaisen tiedon jakamisen motivaatioon. Jos työntekijä ei pyri löytämään ja lunastamaan omaa paikkaansa

organisaation rakenteessa, saattaa organisaation kulttuurin vaikuttamana muut työntekijät sulkea hänet ulkopuolelle, eikä edellytyksiä hiljaisen tiedon jakamiselle näin ole.

*Mulle tuli tosta heti ensimmäisenä mieleen semmoinen, että meidän yksikössä tuntuu että tieto on valtaa. Ja se kuka tietää niin harvemmin haluaa jakaa sitä tietoa, ainakaan avoimesti. Monesti se, että omaa enemmän tietoa jostain asiasta, niin silloin on arvokkaampi siinä yksikössä ja pystyy näyttämään paremmalta päällikön silmissä, kun pystyy tuomaan valistuneita mielipiteitä paremmin esiin. (Yliluutnantti H2, PSPR)*

*Sanotaanko että tämmöset uudet kehitykset aselajin sisällä, jotka on aiheuttanut sen, että tietyt henkilöt käy kursseilla ja saa koulutuksen johonkin uuteen asiaan, niin sitten ei halutakaan antaa sitä pienintä tarkinta yksityiskohtaa, jolla se joku muukin, joka ymmärtää siitä asiasta, mutta ei sitten kuulu siihen samaan porukkaan, niin jätetäänkin sitten sanomatta. Sanotaanko että tämmöset alakulttuurit tekee itsensä tärkeeksi tämän kautta. (Yliluutnantti H4, TYKPR)*

Organisaatioissa, joissa haastateltavat kokivat tiedon olevan vallan väline henkilöstön sisällä, on myös motivaatio hiljaisen tiedon jakamiseen matalampaa. Ilmiöllä on yhteys myös tiedon arvoon tiedon jakamisessa, kun henkilö kokee, että tiedolla ja hänen työnsä säilyvyydellä on yhteys. Ilmiö esiintyi haastatteluissa myös osana eräänlaista alikulttuurien välistä valta kamppailua, jossa tietyt ryhmät eivät halunneet jakaa hiljaista tietoa oman ryhmänsä ulkopuolelle.

## **5.2 Organisaatiokulttuurin vaikutus hiljaisen tiedon jakamisen mahdollisuuksiin**

Haastatteluaineistossa organisaatiokulttuurin vaikutus hiljaisen tiedon jakamisen mahdollisuuksiin ilmenee organisaatioiden johtajien toiminnan kautta. Henkilöstöjohtaminen ja töiden järjestely ei itsessään ole organisaatiokulttuuria, mutta kulttuuri vaikuttaa johtajien tekemiin ratkaisuihin ja valintoihin. Haastateltavien vastauksien perusteella etenkin virallisten mahdollisuuksien syntyminen hiljaisen tiedon jakamiseen on paljolti organisaation johtajien vaikutuksen tulosta. Organisaation kulttuuri vaikuttaa siihen, miten henkilöstö suhtautuu näihin luotuihin mahdollisuuksiin ja muodostuuko niiden ohelle epävirallisempia mahdollisuuksia.

*Siellä muodostetaan aika paljon kaikenlaisia työpareja, kaikenlaisiin lyhyempiinkin tehtäviin, niin että siinä on kokeneempi ja sitten se oppipoika. (Yliluutnantti H6, PSPR)*

*Et jos mä mietin niitä henkilöitä, joilla on sitä hiljaista tietoa, niin ne on sellaisissa hommissa, että ne ei tee sitä leipätyötään, vaan ne laitetaan sellaisiin*

*tehtäviin missä ne voi jakaa sitä hiljaista tietoa. Että kyllä mä näen, että sitä tapahtuu ja sille on mahdollisuus. (Yliluutnantti H10, PSPR)*

*Voidaanhan sitä tietty ajatella, että se että ne on käskettyjä asioita, on myös sitä meidän kulttuuria. Eihän se niin ole, että me ollaan poikaporukalla päätetty, että tehdään näin, vaan ne sopii siihen meidän työskentelyyn. (Yliluutnantti H9, PORPR)*

Haastatteluaineiston mukaan sotilasorganisaatiossa perusyksikkötasolla pyritään muodostamaan työpareja, joista toinen on kokeneempi ja ammattitaitoisempi, toinen nuorempi. Perusyksikön organisaatorakenteessa koulutusjoukkueessa on kaksi kouluttajaa (joukkueenjohtaja ja joukkueen kouluttaja), jolloin edellytykset tällaisten työparien muodostukseen on olemassa. Haastateltavien mukaan organisaatioiden johtajat (päällikkö/osastonjohtaja) pyrkivät jakamaan henkilöstölle tällä periaatteella tehtäviä, mutta suurimpana esteenä ovat rajalliset resurssit, joiden myötä jokaiseen tehtävään ei ole mahdollista sijoittaa kahta kouluttajaa.

*Sen mä oon huomannut, että jokainen pyrkii tekemään parhaansa ja on oikeasti kiinnostunut siitä omasta työstään. Se on ainakin auttanut siihen tiedon jakamiseen. Jokaisesta itsestään se pitäisi lähteä, siitä että on kiinnostunut omasta työstään ja arvot on kohdallaan. Silloin pystyy sitä hiljaista tietoa ja kulttuuria välittämään. (Yliluutnantti H5, PSPR)*

*Ehkä siellä on semmonen ammattilypeys yhtenä arvona joka sitten vaikuttaa positiivisesti siihen. (Yliluutnantti H9, PORPR)*

*Päällimmäisenä tulee mieleen se halu tehdä parhaansa, mikä kumpuaa siitä aselaji ylpeydestä ja yksikön kautta. (Yliluutnantti H3, PSPR)*

Hiljaiseen tietoon ja sen jakamiseen positiivisesti suhtautuva organisaatiokulttuuri pohjautuu haastateltavien mukaan kulttuurin arvoihin. Työn arvostaminen ja ammattilypeys toistuvat haastateltavien vastauksissa arvoina, jotka heidän mielestään vaikuttavat heidän organisaatiossaan tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen.

*Kyllä se, että siihen hiljaiseen tietoon suhtaudutaan niin positiivisesti tekee sen, että niitä mahdollisuuksia pyritään järjestämään, vaikka se onkin vaikeata, johtuen siitä mitä aiemmin sanoin. Kun on se halu, niin kyllä ne keinotkin sitten yleensä keksitään. Ilman halua ei tule myöskään niitä tilaisuuksia. Ei ne mitään virallisia tilaisuuksia siis ole, vaan hakeudutaan vähän epävirallisesti yhteen ja käydään asioita läpi. (Yliluutnantti H5, PSPR)*

*Kun henkilöstöllä on positiivinen asenne hiljaiseen tietoon niin kyllä siinä syntyy sitten luonnostaan enemmän niitä tilanteitakin missä sitä jaetaan. (Yliluutnantti H3, PSPR)*

*Kyllä se sitä parantaa, niitä tilaisuuksia ja mahdollisuuksia pyritään järjestämään ja hakeudutaan yhdessä työskentelemään. (Yliluutnantti H11, KAARTJR)*

*Tottakai se, että on se positiivinen suhtautuminen, niin se luo myös sitten niitä mahdollisuuksiakin jakaa sitä hiljaista tietoa. (Yliluutnantti H9, PORPR)*

Organisaatiossa vallitseva suhtautuminen hiljaiseen tietoon on tärkeä vaikuttaja organisaatiossa tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen. Positiivinen suhtautuminen luo haastateltavien mukaan mahdollisuuksia jakaa hiljaista tietoa, sillä henkilöstö on silloin motivoitunut luomaan virallisia ja epävirallisia mahdollisuuksia sekä hakeutumaan niihin. Epävirallisten tiedon jakamisen mahdollisuuksien syntyminen ja niihin hakeutuminen on henkilöstön omasta halukkuudesta kiinni, jolloin positiivinen suhtautuminen tukee sitä.

*Ei se ole siitä kiinni, että eikö haluttais jakaa sitä hiljaista tietoa, vaan halutaan, että se oppi menee tehokkaammin perille, kun joutuu itse tekemään. (Yliluutnantti H1, PSPR)*

*Kuten mä sanoin tossa aikaisemmin, niin meidän yksikössä korostuu semmonen itse oppiminen – – että se on sitten sellainen, että katotaan nyt miten toi menee, ja sitten katotaan vasta sen jälkeen, että tarviiko tässä alkaa tekeen jotain. Heitetään niinku tuleen hyvin nopeesti ja sen kautta pitäisi oppia. (Yliluutnantti H10, PSPR)*

Organisaation kulttuurilla voi olla myös negatiivinen vaikutus hiljaisen tiedon jakamisen mahdollisuuksiin. Haastateltavien mukaan liikaa itsenäistä työskentelyä ja oppimista korostava kulttuuri vähentää mahdollisuuksia jakaa hiljaista tietoa. Kulttuurissa voidaan silti suhtautua hiljaiseen tietoon positiivisesti, mutta eräänlaisen selviytymisnormin takia hiljaiseen tiedon jakamiseen ei tarjota mahdollisuutta ennen kuin työtehtävää on itsenäisesti pyritty ratkaisemaan.

### **5.3 Organisaatiokulttuurin vaikutus hiljaisen tiedon luonteeseen**

Haastatteluaineistosta selkeimmiksi organisaatiokulttuurillisiksi vaikuttajiksi tiedon luonteeseen hiljaisen tiedon jakamisessa nousivat henkilöstön sisäiset normit, etenkin virkaikänormi. Tällaisilla normeilla oli haastateltavien mukaan positiivinen vaikutus organisaatiossa tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen, sillä sen avulla organisaation jäsenet kykenivät tunnistamaan hiljaista tietoa omaavat henkilöt. Normin avulla myös organisaation esimiehet johtivat

hiljaisen tiedon jakamista suunnitteleamalla ja käskemällä henkilöstön käyttöä sekä koulutus-tapahtumien toteutusta.

Haastattelijat eivät tunnistanee omasta organisaatiokulttuuristaan tekijöitä, jotka olisivat vaikuttaneet organisaation jäsenten näkemyksiin tiedosta arvokkaana tavarana tai hyödykkeenä. Tiedon ja työn säilyvyyden yhteydestä oli kokemuksia vain yhdellä haastateltavalla, vaikka yhteyksiä tiedon ja organisaation sisäisen vallan välillä tunnisti useampikin haastateltava. Kyseisen haastateltavan tapauksessa yhteydellä koettiin olevan negatiivinen vaikutus hänen organisaatiossaan tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen, sillä se rohkaisi tiedon panttaukseen.

*Vaikuttaahan se siten, että se asetelma on jo sellainen, että sitä vanhempaa kaveria pidetään ammattitaitoisena ja se asetelma vaikuttaa edistävästi siten, että se toinen kaveri helpommin ottaa vastaan sen, mitä se toinen yrittää opettaa tai siirtää. (Yliluutnantti H6, PSPR)*

*Tämmöinen vanhemman kaverin kunnioittaminen mielestäni helpottaa sitä hiljaisen tiedon jakamista, koska jos yksikössä vallitsee semmoinen konsensus, että tää kaveri on tosi taitava omassa asiassaan ja omaa laajat tiedot, niin se on helpompi perustella itselleenkin, että miksi toimisi niin kuin tämä esimerkki itse toimii ja omaksua hänen näkemyksiään. (Yliluutnantti H2, PSPR)*

*Meidän yksikössä puhutaan joskus vanhasta – ja sillä on semmoinen vaikutus, että arvostushierarkiassa ne kaverit, jotka on ollut siellä vanhassa –, kunnon vanhat jyrät, niin niillä on sitten nuorempien kohdalla semmoinen status. Ehkä siihen hiljaiseen tietoon liittyen niitä katotaan silleen ylöspäin ja niillä kavereilla voisi olla sitä hiljaista tietoa mitä haetaan. (Yliluutnantti H8, PORPR)*

Henkilöstön sisäisillä normeilla ja tiedon arvon suhteella yksilön asemaan organisaatiossa on haastateltavien mukaan selkeä yhteys. Henkilöiden välinen hierarkia sotilasorganisaatiossa perustuu virkaiän, koulutustaustan, sosiaalisten kykyjen sekä henkilön antamien näyttöjen muodostamaan järjestykseen. Virkaikää kunnioitetaan erityisesti sotilasorganisaatioissa ja se vaikuttaa kaikkeen henkilöiden väliseen kanssakäymiseen, myös hiljaisen tiedon jakamiseen. Haastateltavien mukaan vanhempaa sotilashenkilöä pidetään lähtökohtaisesti ammattitaitoisena ja kyvykkäänä henkilönä, jolta on mahdollisuus saada oppia omaan toimintaan. Virkaikäänormin avulla nuoremmat jäsenet tunnistivat haastateltavien mukaan kenellä organisaatiossa mahdollisesti on hiljaista tietoa.

*Mut sitten semmonen toisten kanssa toimimiseen ei mun mielestä ole hirveesti rajoja, onko uusi tai vanha, tai korkea-arvoinen tai alempiarvoinen. Mun*



*mielestä kaikki on samalla linjalla, oot sä ollut 20v tai kuukauden talossa, niit ei erotella hirveesti. (Yliluutnantti H10, PSPR)*

*Ja mun mielestä se tukee sitä, kun nuoremmat kaverit näkee, että täällä sitä arvostetaan ja saa puheenvuoroja siitä aiheesta mistä osaa ja tietää, riippumatta siitä mikä virkaikä tai kurssi on taustalla, kunhan on osoittanut, että osaa jonkun asian. Mun mielestä sen keinoin tää kulttuuri tukee hiljaisen tiedon jakamista. (Yliluutnantti H6, PSPR)*

Osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että virkaikänormilla ei ollut vaikutusta heidän organisaatiossaan tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen. Virkaikää enemmän heidän kulttuurissaan arvostettiin henkilön antamia näyttöjä omasta ammattitaidosta, jonka kautta heidät tunnistettiin osaajiksi omassa organisaatiossaan. Kuitenkin kaikkien vastaajien mukaan organisaation kulttuurilla oli vaikutusta tiedon arvoon suhteessa yksilön asemaan organisaatiossa. Vaikutusta oli esimerkiksi henkilön asemalla organisaatiossa, urapolulla sekä maineella.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat organisaatiokulttuuriset tekijät

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää sotilasorganisaatiosta organisaatiokulttuurillisia tekijöitä, jotka vaikuttaisivat organisaatiossa tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen. Tutkimus osallistuu täten omalta osaltaan hiljaisen tiedon jakamista koskevaan akateemiseen keskusteluun. Tutkimustehtävän asettama tavoite pyrittiin saavuttamaan vastaamalla kolmeen tutkimuskysymykseen: miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamisen motivaatioon, mahdollisuuksiin sekä hiljaisen tiedon luonteeseen?

Teoriakirjallisuudessa esitetyt hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät (motivaatio, mahdollisuus ja tiedon luonne) saivat tukea tutkimuksen aineistosta (myös Koistinen 2013; Jylhä 2011; Argote ym. 2003; MacInnis ym. 1989; Ipe 2003). Myös tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitetty yhteys organisaation kulttuurin ja organisaatiossa tapahtuvan hiljaisen tiedon välillä sai tukea (myös Hendriks 2004; Riege 2005; De Long ym. 2000; Puusa ym. 2011; Bock ym. 2005; Jo ym. 2011; Tong & Tak & Wong 2013; Koski 2014). Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelta aineistosta nousi esille muun muassa henkilöstön välisen kemian, kyvyn jakaa ja tunnistaa hiljaista tietoa sekä henkilöstön välisen

luottamuksen merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa (myös Goh 2002; Ling 2011; McNeish 2010; Hendriks 2004).

Tutkimusaineiston mukaan hiljaisen tiedon jakaminen organisaation jäsenten välillä edellyttää mahdollisuuksia virallisten tai epävirallisten tilanteiden muodossa, henkilöiltä motivaatiota jakaa sitä sekä ymmärrystä tiedon luonteeseen liittyvistä tekijöistä. Näiden lisäksi henkilöiden on tunnettava organisaation kulttuuria sekä heillä on oltava kyky tunnistaa ja jakaa hiljaista tietoa. Ilman organisaatiokulttuurin tuntemista hiljaisen tiedon jakaminen on vaikeampaa ja henkilöiden välillä tulee olla muita tekijöitä, jotka vaikuttavat heidän sosiaaliseen vuorovaikutussuhteeseensa. Hiljaisen tiedon jakamisen tekijät ovat myös keskinäisriippuvaisia toisistaan. Aineiston mukaan organisaatiossa, joka arvostaa hiljaista tietoa ja jonka henkilöt ovat motivoituneita jakamaan sitä, mutta jossa ei esimerkiksi resurssien vähyyden takia ole mahdollisuuksia, hiljaisen tiedon jakamisen on vaikeaa ja sitä jaetaan hyvin vähän.

Organisaation henkilöstön sisäiset normit nousivat tutkimusaineistossa selkeimmiksi vaikuttajiksi tiedon luonteeseen ja etenkin tiedon arvoon. Tiedon jakamisen mahdollisuuksiin vaikuttivat selkeimmin organisaation jäsenten suhtautuminen hiljaiseen tietoon sekä heidän arvonsa. Kulttuuria ilmentävät artefaktit ja henkilöstön normit olivat puolestaan selkeimpiä vaikuttajia henkilöstön motivaatioon jakaa hiljaista tietoa.

Organisaation esimiehillä ja johtajilla on tärkeä rooli hiljaisen tiedon jakamisessa. Heidän toimenpiteillään luodaan mahdollisuuksia hiljaisen tiedon jakamiseen esimerkiksi henkilöstösuunnittelun kautta (myös Kuronen ym. 2007) ja heillä on myös mahdollisuus vaikuttaa henkilöiden motivaatioon jakaa hiljaista tietoa esimerkiksi palkkioiden kautta (myös Jylhä 2011). Esimiehillä on suuri vaikutus organisaation kulttuuriin sekä olosuhteisiin, jotka tukevat hiljaista tietoa. Heidän tulee osoittaa halua jakaa tietoa ja etsiä tietoa muilta organisaation jäseniltä sekä aktiivisesti käyttää esimerkiksi ryhmäkoheesiota parantavia menetelmiä vähentämään hierarkisen kulttuurin vaikutuksia. (myös Goh 2002, 28; Clinton 2011, 10; Suppiah ym. 2011, 473)

Tutkimuksen ensimmäisenä alakysymyksenä oli selvittää miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamisen motivaatioon. Aineiston perusteella organisaatiokulttuurilla on merkittävin vaikutus juuri henkilöiden motivaatioon jakaa hiljaista tietoa, sillä se yhdistää joukkoa ja vaikuttaa organisaatiossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Motivaatio onkin nous-

sut eri tutkimuksissa merkittävimmäksi vaikuttajaksi hiljaisen tiedon jakamiseen (myös Hyttinen ym. 2006; Goh 2002).

Organisaatiokulttuuri vaikutti tutkimusaineiston mukaan selkeimmin organisaation jäsenten välisiin suhteisiin. Organisaatiokulttuurillisista tekijöistä artefaktit nousivat aineistosta selkeimmiksi konkreettisiksi vaikuttajiksi juuri joukon yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Organisaatiokulttuuri heikentää hiljaisen tiedon jakamista, kun toisena osapuolena on kulttuurin ulkopuolinen henkilö tai henkilöitä. Tämä voi johtua siitä, että kulttuurin vaikutuksesta organisaation jäsenet arvostavat organisaation ulkopuolista tietoa vähemmän (Hendriks 2004, 17) tai henkilöiden välinen sosiaalinen vuorovaikutus on varautuneempaa. Esimerkiksi lempinimen käyttö vuorovaikutustilanteessa koetaan henkilöitä lähentäväksi tekijäksi, jonka myötä hiljaisen tiedon jakaminen on helpompaa.

Organisaation jäsenten ollessa motivoituneita jakamaan hiljaista tietoa syntyy myös enemmän mahdollisuuksia jakaa sitä. Organisaation henkilöstö pyrkii hakeutumaan sellaisiin tilanteisiin ja sellaisten henkilöiden luokse joista he itse kokevat saavansa hiljaista tietoa irti. Tämän kautta muodostuneet mahdollisuudet ovat myös epävirallisempia, kuin esimerkiksi esimiehen käskemät tilanteet. Henkilöstön motivaatioon vaikuttaa myös heidän suhtautumisensa hiljaiseen tietoon. Positiivinen suhtautuminen lisää halua saada ja jakaa hiljaista tietoa sekä luoda tilaisuuksia jakaa sitä. Tutkimukseen vastanneet henkilöt eivät tunnistanee hiljaiseen tietoon liittyviä palkitsemisia tai rangaistuksia heidän organisaatioissaan, joten niiden vaikutus jää epäselväksi.

Jos organisaatiokulttuuri tukee henkilökohtaisen tiedon kautta muodostuvaa valta-asemaa organisaatiossa, ei henkilöstö ole motivoitunutta jakamaan myöskään hiljaista tietoa. Organisaation jäsenten väliset normit ja käytännöt vaikuttavat myös haluun jakaa hiljaista tietoa esimerkiksi tietyille henkilöille tai henkilöstöryhmille (myös De Long 2000, 118). Organisaation alikulttuurit tekevät tästä vielä monimutkaisempaa, sillä ne vaikuttavat omien normien ja käytänteiden kautta siihen minkälainen on oikea ympäristö hiljaisen tiedon jakamiseen (Ipe 2003, 351).

Toisena alakysymyksenä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään organisaatiokulttuurin vaikutusta hiljaisen tiedon jakamisen mahdollisuuksiin. Sotilasorganisaatiossa käytetään useita hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistavia menetelmiä. Mestari-oppipoika suhde sekä erilaiset ryhmä- ja tiimityöskentelyt ovat päivittäin käytettyjä menetelmiä. Sotilaan uralla tehtäväkierto on

varsinkin upseereilla yleistä ja uusiin tehtäviin yleensä perehdytetään tai parhaassa tapauksessa jopa mentoroidaan. Sotilasorganisaation kulttuuria on laittaa nuori kouluttaja yleensä vanhemman kouluttajan pariin koulutusjoukkueeseen, jolloin syntyy mahdollisuuksia hiljaisen tiedon jakamiseen. Puolustusvoimissa on käsketty uuden henkilöstön perehdyttämiseen tietyt vaatimukset, joissa hyödynnetään muun muassa mentorointia. Tässäkin kohtaa suurimmaksi haasteeksi nousee resurssien vähyys. Puolustusvoimauudistuksen tavoitteena on saada jokaiseen koulutusjoukkueeseen 2,5 kouluttajaa, jolloin myös hiljaisen tiedon jakamiseen pitäisi olla mahdollisuuksia.

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen miten organisaation jäsenet suhtautuvat hiljaiseen tietoon. Jos suhtautuminen on positiivista, syntyy organisaatiossa mahdollisuuksia jakaa hiljaista tietoa henkilöstön hakeutuessa tilanteisiin, joissa sitä on mahdollista saada. Positiivisen suhtautumisen kautta syntyneet tilanteet ovat yleensä epävirallisia, sillä ne ovat syntyneet virallisten menetelmien ja tilaisuuksien rinnalle. Positiivisen suhtautumisen kautta organisaatioon uusina tulevat työntekijät saavat myös helpommin hiljaista tietoa itselleen. Tätä johtopäätöstä tukee myös Bock ym. (2005, 100). Heidän tutkimuksen mukaan tämä johtuu pääasiassa odotetusta yksilöiden välisen tiedon jakamisen vastavuoroisuudesta (vrt. tiedon luonne). Tarjotuilla palkinnoilla ja yksilön kokeman arvon lisääntymisellä ei heidän mukaansa ollut vaikutusta tähän.

Kolmantena alakysymyksenä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään organisaatiokulttuurin vaikutusta tiedon luonteeseen. Kulttuurilla on suurin vaikutus siihen miten organisaation jäsenet tunnistavat kenellä on hiljaista tietoa. Tämä on sidoksissa yksilön asemaan organisaatiossa, johon kulttuurin normit ja käytännöt vaikuttavat. Sotilasorganisaatiossa vanhempaa sotilashenkilöä arvostetaan virkaikänormin mukaisesti. Virkaiässä vanhempi sotilashenkilö on usein myös korkeammassa tehtävässä kuin nuorempi ja yleensä omaa laajemmin ammattitaidon. Tässä on tietenkin myös ammattiryhmien välisiä eroja. Nämä johtopäätökset saavat tukea Bockin ym. (2005, 99–100) tekemästä tutkimuksesta, jossa todetaan organisaatiokulttuurilla olevan vahva yhteys organisaation jäsenten tiedon jakamista koskeviin henkilökohtaisiin normeihin ja asenteisiin. Etenkin oikeudenmukaisuudella, innovatiivisuudella sekä yhteenkuuluvuuden tunteella oli tiedon jakamista edistäviä vaikutuksia. Myös Keyesin (2008, 42) tutkimuksessa havaittiin iällä, joka yhdistettiin myös arvostukseen, olevan yhteys tiedon jakamiseen.

Kulttuuri vaikuttaa myös siihen mitä tietoa organisaatiossa pidetään tärkeänä (myös De Long 2000, 116–117). Sotilasorganisaatiossa arvostetaan kokemuksen tuomaa ammattitaitoa ja hiljaista tietoa, mutta toimintaympäristöstä johtuen pidetään myös näkyvää tietoa tärkeänä. Varomääräykset, tekniset tiedot ja erilaiset ampumataulukot ovat ulkoa osattavaa näkyvää tietoa, joka näkyy perusyksikkötasolla toimivan sotilashenkilön arjessa. Organisaation kulttuuri määrittää perustuuko organisaation jäsenten toiminta viimeisimpiin kirjoitettuihin tietoihin vai tehdäänkö organisaatiossa niin kuin ennenkin on tehty. Tärkeämpänä pidetty tieto vaikuttaa henkilöstön suhtautumiseen sitä kohtaan ja siten vaikuttaa muihin tiedon jakamisen prosessin osa-alueisiin.

Virkaikänormilla havaittiin siis olevan vaikutusta organisaation hiljaisen tiedon luonteeseen sekä yksilöiden motivaatioon jakaa hiljaista tietoa. Ilmiö ilmeni vanhempien ja nuorempien sotilashenkilöiden välisissä suhteissa ja molemmissa tapauksissa normilla oli sekä negatiivista että positiivista vaikutusta. Tämän ilmiön toistuvuus tutkimusaineistossa voi johtua sotilasorganisaation hierarkisesta kulttuurista. Sotilasorganisaatiossa noudatettavat säännöt ja määräykset luovat mallin henkilöstön käyttäytymiselle ja toiminnalle. Esimerkiksi Yleisen Palvelusohjesäännön mukaan "iältään vanhempia ja asemaltaan ylempiä henkilöitä kohtaan on osoitettava asianmukaista arvostusta" (YIPalvo 2009, 12). Tämä käsky perustuu suomalaisiin sotilasperinteisiin sekä Puolustusvoimien arvopohjaan. Ohjesäännön vastainen toiminta on sotilaskurinpidollisesti rangaistavaa toimintaa, jolloin virkaikänormin kaltainen ilmiö on iskostunut henkilöstöön niin vahvasti, että se häilyy eräänlaisen kulttuurillisen perusolettamuksen rajoilla. Tämä saattaa olla syy, jonka vuoksi ilmiö toistuu tutkimuksen aineistossa useammassa kohdassa.

Organisaatiokulttuurin perusoletukset ovat kulttuurin syvimpiä olemuksia, jotka vaikuttavat muihin kulttuurin tasoihin. Kulttuurin ilmentymät, arvot ja normit voidaan johtaa näistä perusoletuksista. Ymmärtämällä niitä voidaan tehdä päätelmiä miksi organisaation kulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen organisaatiossa sen jäsenten kokemalla tavalla. Perusoletuksien kohdalla tulee kuitenkin aina muistaa, että ne ovat kulttuurin jäsenillekin tiedostamattomia ja niiden tulkinnassa voidaan helposti astua harhaan.

Tutkimusaineiston vastausten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä organisaatiokulttuurien perusoletuksista. Alla käsitellään vain niitä perusoletusten ulottuvuuksia, joilla aineiston perusteella voidaan todeta olevan yhteys organisaation kulttuurin ja organisaatiossa tapahtu-

van hiljaisen tiedon jakamisen välillä. Liitteessä 2 on esitelty perusoletusten ulottuvuudet kokonaisuudessaan.

<b><u>Kohde:</u></b>	<b><u>Ulottuvuudet:</u></b>		
Ihmisten suhde luontoon	<b>Hallitseva</b> H1 H4 H6 H8	<b>Symbioottinen</b> H3 H9 H10 H11	<b>Passiivinen</b> H2 H5
Todellisuuden ja totuuden luonne	<b>Auktoriteettinen</b> H4 H5 H6 H9 H10 H11	<b>Konsensus</b> H3 H8	<b>Objektiivinen</b> H1 H2
Ihmisten välisten suhteiden luonne	<b>Yksilökeskeinen</b> H2	<b>Yhteistyöhakuinen</b> H1 H5	<b>Yhteisökeskeinen</b> H3 H4 H6 H8 H9 H10 H11

TAULUKKO 4. Kulttuurin perusoletuksien ja vaikutuksen välinen yhteys.

Taulukossa 4 on vihreällä värillä kuvattu perusoletuksen ulottuvuuden positiivista vaikutusta ja punaisella värillä negatiivista vaikutusta organisaatiossa tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen. Organisaatioissa, joiden jäsenet kokivat suhteensa ympäristöönsä passiiviseksi, organisaation kulttuurilla oli negatiivinen vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen. Näissä kulttuureissa organisaation jäsenet kokivat, että heidän omistamallaan tiedolla ja työn säilyvyydellä oli yhteyttä ja he olivat haluttomampia jakaa tietoa muille. Organisaatioissa, joiden jäsenet puolestaan kokivat olevansa hallitsevassa asemassa tai tasapainossa ympäristönsä kanssa, organisaation kulttuurilla oli positiivisia vaikutuksia hiljaisen tiedon jakamiseen.

Organisaation jäsenten todellisuuden ja totuuden luonteen ollessa objektiivista oli heidän kulttuurillaan negatiivinen vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen. Auktoriteettisissa ja konsensuskissa olevilla puolestaan kulttuuri vaikutti positiivisesti hiljaisen tiedon jakamiseen. Auktoriteettisissa organisaatioissa virkaiän vaikutus henkilöstön välisissä normeissa oli selkeä, jolloin organisaation jäsenet tunnistivat hiljaista tietoa omaavia henkilöitä helpommin ja pystyivät hakeutumaan tilanteisiin, joissa sen jakaminen oli mahdollista.

Yhteisökeskeisissä organisaatioissa kulttuurilla oli haastateltavien mukaan positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen. Yhteisökeskeisyyden myötä organisaation jäsenet pyrkivät omilla toimillaan edistämään yhteisöä, jolloin myös tietoa pyritään saattamaan organisaation muiden jäsenten saataville helpommin. Yksilökeskeisessä organisaatiossa tieto puolestaan yhdistettiin valtaan ja organisaation jäsenet panttasivat sitä muilta. Tätä johtopäätöstä tukee myös Bhagatin, Kedian, Harvestonin ja Triandiksen (2002, 208) tekemä tutkimus, jossa he toteavat yhteisökeskeisyydellä ja yksilökeskeisyydellä olevan merkittävä vaikutus siihen, miten organisaa-

tion jäsenet käsittelevät, tulkitsevat ja käyttävät tietoa. Heidän mukaansa yksilökeskeinen organisaatio korostaa näkyvää tietoa, kun taas yhteisökeskeinen organisaatio hiljaista tietoa.

Organisaatioissa, joiden jäsenet kokevat olevansa passiivisessa asemassa ympäristöönsä nähden, henkilöstö kokee olevansa kyvyttömiä vaikuttamaan ympäristöönsä. Tähän pyritään vaikuttamaan panttaamalla tietoa ja tekemällä siten itsensä arvokkaammaksi yhteisön jäseneksi. Passiivisilla kulttuureilla oli negatiivinen vaikutus etenkin tiedon jakamisen motivaatioon. Hallitsevissa ja symbioottisissa kulttuureissa henkilöstö kykenee vaikuttamaan ympäristöönsä, joka tekee organisaatiosta avoimempaa vaikuttaen myös henkilöstön välisiin suhteisiin. Nämä kulttuurit vaikuttavat positiivisesti tiedon luonteeseen tiedon jakamisessa.

Objektiivisesti totuuden luonnetta tarkastelevissa kulttuureissa havaittiin negatiivisia vaikutuksia hiljaisen tiedon jakamisen mahdollisuuksiin. Tämä voi johtua siitä, että niissä kulttuureissa oltiin myös yksilökeskeisimpiä, jolloin henkilöstö ei hakeudu vuorovaikutustilanteisiin, joissa hiljaista tietoa voitaisiin jakaa. Yksilökeskeisyydellä puolestaan havaittiin olevan negatiivinen vaikutus henkilöstön motivaatioon jakaa tietoa. Tällaisissa kulttuureissa yksilön saavutukset ovat arvossa (Juuti 2006, 247) ja henkilöt yleensä kokevat tiedon olevan valtaa ja pyrkivät panttaamaan sitä.

Perusolelut ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisistaan. Tällöin niiden vaikutus organisaatiossa tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseenkin on voimakkaampi. Organisaatiossa, jonka kulttuuri on yksilökeskeistä, on myös taipumusta käsitellä totuutta objektiivisemmin, jolloin mahdollisuuksia ja motivaatiota jakaa tietoa henkilöstön kesken on vähemmän. Puolestaan yhteisökeskeisessä kulttuurissa, jossa luotetaan auktoriteettiseen tietoon, tilanne on päinvastainen. Yksilökeskeisyys on siis yhteydessä objektiiviseen totuuden luonteeseen ja yhteisökeskeisyys auktoriteettiseen totuuden luonteeseen.

## **6.2 Kulttuuri on hiljaista tietoa**

Tutkimusaineistosta on nostettava esiin yhteys hiljaisen tiedon ja organisaatiokulttuurin välillä. Kuten luvussa 2.2 on esitetty, hiljainen tieto voi olla sidoksissa organisaation kulttuuriin. Tutkimusaineisto tukee tätä ajatusta, sillä etenkin tiettyjä kulttuurin kielellisiä ilmentymiä voidaan mieltää myös hiljaiseksi tiedoksi.

Haastateltavien mukaan kulttuurin ilmentymät itsessään voivat olla hiljaista tietoa. Henkilöstä käytetty lempinimi saattaa vaikuttaa hänen ympärillään tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen, mutta lempinimi saattaa samalla olla hiljaista tietoa. Haastatteluaineistossa lempinimiin, ammattislangiin ja tarinoihin liitetään hiljaista tietoa, jota jaetaan etenkin organisaation uusille työntekijöille. Vaikutuksen lisäksi kulttuurillinen vaikuttaja voi olla siis myös hiljaisen tiedon lähde.

*No on meillä sitten sitä slangia ja terminologiaa, että siellä puhutaan jostain tietystä vaunun osasta tai siellä on jotain lempinimiä, niin ei ne tartu heti nuoremmalle kouluttajalle, vaan ne vaatii sitä kokemusta, että ymmärtää niitä. Paljon on asioita mitä ei lue missään oppaassa tai ohjekirjoissa, vaan niillä on niitä lempinimiä ja näin pois päin. (Yliluutnantti H3, PSPR)*

*Sitten siihen ammattislangiin itsessään sisältyy vähän myös sitä hiljaista tietoa, että sillä tietyllä sanalla kuvataan jo itsessään sitä tietynlaista toimintaa. Jos ymmärtää ja tietää sen sanan merkityksen, niin silloinhan siinä sanassa on enemmän merkitystä, kuin pelkästään sen tietyn asian ilmaisu (Yliluutnantti H9, PORPR)*

*Slangi nimi voi kuvata toimintaa paremmin, jolloin nimi voi sisältää eräänlaista hiljaista tietoa ja täten edesauttaa sen jakamista. (Yliluutnantti H11, KAARTJR)*

Haastateltavien mukaan organisaation kielellistä kulttuuria ilmentävät ammattislangisanat voivat kuvata toimintaa tai kohdetta paremmin, kuin alkuperäinen sana. Implisiittisen hiljaisen tiedon käsitteellistäminen on pyrkimystä kuvata asiaa käsitteillä, vertauskuvilla tai mielikuvilla. Ammattislangisana, joka samalla tarkoittaa kulttuurissa jotakin tiettyä asiaa, mutta samalla myös kuvaa sen toimintaa tai tapaa, jolla esimerkiksi laitetta tulisi käyttää, on tällöin käsitteellistettyä hiljaista tietoa.

*Ehkä enemmänkin se, että jos pitäis sanoa että "hei tee näin ensi kerralla" niin se puetaan enemmänkin semmoiseen vitsailuun, keljuilun piikkiin, että sitä ei tuu ehkä suoraan. Eteenkin vanhempien kouluttajien puolella, että sitä pitää oppia lukemaan, että mitä se nyt tarkoittaa. (Yliluutnantti H3, PSPR)*

*Asioita on nimetty slangilla, mutta slangia voi vaikuttaa negatiivisesti tiedon jakamiseen. (Yliluutnantti H11, PORPR)*

*Ammattislangin osalta koulun jälkeen karttuu sitä ja kestää pitkä aika ennen kuin pääsee sisälle, varsinkin jos ei hoksaa sitä ja tajua kysyä. Kyllä se voi vaikuttaa siihen hiljaisen tiedonkin jakamiseen. (Yliluutnantti H8, PORPR)*



Ammattislangi vaikuttaa myös hiljaisen tiedon jakamiseen, sillä organisaatioon uutena tuleva, slangia tuntematon työntekijä, ei välttämättä ymmärrä mihin sana liittyy, jolloin itse tiedon jakamisprosessi on vaikeampaa. Samoin on myös organisaation kulttuurin ulkopuolisten henkilöiden kohdalla.

*Kyllä lempinimissäkin voi olla sitä hiljaista tietoa. – – kyllä sulle tulee se tapaturma mieleen ja mitä siinä on tapahtunut, niin kyllä siinä tulee sitä hiljaista tietoa myös, että miten sä sitten vältät tällöisen tapahtuman, vaikei sulle ole kukaan kertonut, että älä tee näin, mutta silti sulle tulee heti mieleen, että näin ei pidä tehdä, että kyllä se on semmonen tapa myös välittää hiljaista tietoa. (Yliluutnantti H8, PORPR)*

*Niillä tarinoilla on ehdottomasti hiljaisen tiedon jakamista edistävä vaikutus. (Yliluutnantti H6, PSPR)*

Myös lempinimet ja tarinat voivat haastateltavien mukaan sisältää hiljaista tietoa ammattislangin tavoin. Lempinimi yleensä liittyy johonkin tarinaan, joka sitten sisältää kyseiseen toimintaan jonkin opetuksen. Tarinat, jotka ovat organisaation kulttuurissa tunnetuimpia ja kerrotuimpia, ovat juurtuneet syvälle organisaation jäsenten mieliin. Haastateltavien mukaan tarinoiden opetukset palautuvat mieliin tai he osaavat alitajuisesti välttää toistamatta niissä kerrottuja virheitä heidän joutuessaan itse vastaaviin tilanteisiin.

Tämän perusteella voidaan todeta, että kulttuuri on myös itsessään hiljaista tietoa (myös Toom 2008; Choo 2008; Hendriks 2000). Tämä tarkoittaa sitä, että tieto on kulttuurin osatekijä. Kulttuurin ilmentymät sisältävät hiljaista tietoa, jota vain kulttuuria tuntevat ymmärtävät ja voivat ammentaa. Ammattislangi, tarinat ja lempinimet ovat organisaatiokulttuurin ilmentymiä, jotka sisältävät sekä hiljaisessa että näkyvässä muodossa olevaa tietoa.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen arviointi on hyvin hankalaa. Eräät tutkijat ovat jopa sitä mieltä, että ei ole mahdollista määritellä kriteereitä hyvälle laadulliselle tutkimukselle (Miles & Huberman 1994, 277). Jokainen laadullinen tutkimus on itsessään ainutlaatuinen, sillä se on sidoksissa tilanteeseen, tutkijaan sekä tutkittaviin. Tämä aiheuttaa ongelmia tutkimuksen toistettavuuteen, jolla tulokset voitaisiin vahvistaa toisen tutkijan kautta. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa korostuukin tutkimusraportin merkitys. Tutkijan tulee kyetä raporttinsa kautta vakuuttamaan lukija ja mahdollinen kriitikko tutkimustulosten oikeellisuudesta ja luotetta-

vuudesta sekä noudatetusta tutkimusetiikasta (ks. Eskola ym. 1998, 210). Myös tutkimusprosessin mahdolliset heikkoudet tulee tuoda ilmi.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta käsiteltäessä ovat termit reliabiliteetti ja validiteetti kritisoituja käsitteitä, sillä ne vastaavat määrällisen tutkimuksen tarpeita (Tuomi ym. 2009, 136; Hirsjärvi & Hurme 2008, 185; Eskola ym. 1998, 211). Miles ja Hubermanin (1994, 278) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvaavat paremmin käsitteet uskottavuus tai vastaavuus (*credibility*), siirrettävyys (*transferability*), luotettavuus, varmuus, riippuvuus (*dependability*) ja vakiintuneisuus, vahvistettavuus sekä vahvistavuus (*confirmability*) (ks. Tuomi ym. 2009, 138–139; Eskola ym. 1998, 211–212).

Vaikka useammat metodikirjailijat kritisoivat reliaabeliuden ja validiuden käsitteitä laadullisessa tutkimuksessa, Hirsjärvi ja Hurme (2010, 189) muistuttavat, että tämä ei tarkoita sitä, että tutkimuksen voisi tehdä miten tahansa. Heidän mukaansa laadullisessa tutkimuksessa tulisi kaikesta huolimatta kiinnittää huomiota vähintään rakennevalidiukseen, eli koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan ja käsitelläänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi aiottua ilmiötä. Tämän lisäksi tulisi kiinnittää huomiota tutkijan toiminnan reliaabeliuteen eli onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon ja onko tiedot litteroitu oikein.

Tuomen ym. (2009, 140–141) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus (koherenssi) painottuu. Hänen mukaansa tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee tarkastella tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta, omaa sitoutumista tutkijana, aineiston keruuta, tutkimuksen tiedonantajia, tutkija–tiedonantaja-suhdetta, tutkimuksen kestoa, tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimuksen raportointia. (Tuomi ym. 2009, 140–141)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena oli organisaatiokulttuuri sekä hiljainen tieto. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään kahden abstraktin ilmiön välistä vaikutusta laadullisilla menetelmillä. Tutkimusympäristöksi valittiin sotilasorganisaatio, koska asiaa ei ole aikaisemmin kyseisessä ympäristössä tutkittu ja jotta tutkimus palvelisi myös tutkijan tulevaa uraa. Koska tutkija on työskennellyt ja elänyt itse tutkittavassa ympäristössä ja ollut tutkittavien ilmiöiden vaikutuksessa, on olemassa riski tutkimuksen objektiivisuuden kärsimisestä. Tätä vaikutusta on pyritty minimoimaan toteuttamalla haastattelut suunnitellun haastattelurungon mukaisesti ja pysymällä neutraalina haastattelutilanteissa. Haastateltavat henkilöt eivät ole myöskään

palvelleet tutkijan kanssa samassa perusyksikössä, jolloin henkilökohtaiset kokemukset eivät ole vaikuttaneet vastauksiin. Tutkijan työkokemus voidaan nähdä myös tutkimuksen uskottavuutta lisäävänä tekijänä. Koska kyseessä on kahden monimuotoisen ilmiön selittäminen, tulee tutkijan ymmärtää sotilasorganisaation kulttuuria ja sen toimintatapoja, jotta asioiden yhteyksiä kyetään tarkastelemaan riittävän laajasti ja tutkimusraportissa kyetään avaamaan havaittuja ilmiöitä tarvittavalla tarkkuudella.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja todeta aikaisemmissa tutkimuksissa havaittuja yhteyksiä organisaatiokulttuurin ja hiljaisen tiedon jakamisen välillä. Raportin tulokset ja johtopäätökset vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja sen myötä tutkimuksen tarkoitus on saavutettu. Tutkijan henkilökohtainen sitoutuminen tutkimukseen on vaihdellut työn eri vaiheiden sekä opiskeluiden etenemisen myötä. Sotatieteelliset opinnot asettavat tiukan aikataulun tutkimustyön tekemiseen, jolloin tutkimusta on ollut pakko työstää tutkijan omista intresseistä riippumatta. Tutkimusaihe on ollut kiinnostava alusta lähtien, sillä tutkijan omakohtaiset kokemukset organisaatiokulttuurin vaikutuksesta organisaation sisäiseen toimintaan ovat tuoreessa muistissa. Tutkimusta aloittaessa tutkijan oletuksena on ollut, että tutkittavien ilmiöiden välille löytyy yhteys, mutta sen esille saaminen tutkimuksen tiedonantajien (kohdejoukon) haastatteluvastauksista tulee olemaan haasteellista.

Aineiston keruussa tulee kiinnittää huomiota haastatteluaineiston laatuun sekä luotettavuuteen (Hirsjärvi ym. 2010, 184–185). Tässä tutkimuksessa käytetyn puolistrukturoidun teemahaastattelun laatua pyrittiin parantamaan laatimalla kattavan teorian pohjalta laadukas haastattelurunko sekä toteuttamalla ennen varsinaisia haastatteluja koehaastattelu, jonka havaintojen pohjalta haastattelurungon kysymyksiä tarkennettiin. Haastatteluvaiheessa varmistettiin haastattelujen korkea laatu käyttämällä digitaalista äänitintä sekä varmistamalla haastattelun aikana, että laitteet toimivat. Aineiston käsittelyn laatu varmistettiin litteroimalla äänitetyt haastattelut välittömästi tietokoneelle haastattelijan toimesta.

Tutkija toteutti kaikki haastattelut itse käyttäen samaa haastattelurunkoa kaikissa haastatteluisa. Haastattelut noudattivat rakenteellisesti ja sisällöllisesti samaa kaavaa jokaisen haastattelijan kohdalla, jolloin vastausten tulisi olla vertailukelpoisia. Haastattelujen suurimmaksi ongelmaksi tuli eräiden haastateltavien kohdalla aihepiiristä harhautuminen. Tällöin tutkija joutui tarkentavilla ja hieman ohjaavilla kysymyksillä tai esimerkeillä suuntaamaan vastaajan takaisin oikeaan aihepiiriin. Ongelma koski näkyvän ja hiljaisen tiedon erottamista toisistaan.

Aineiston keruun luotettavuutta lisää myös käytetty menetelmä, sillä teemahaastattelu on muodoltaan niin avoin, että vastaaja kykenee halutessaan puhumaan varsin vapaamuotoisesti, jolloin aineiston voidaan katsoa edustavan vastaajien puhetta itsessään (Eskola ym. 1998, 87). Lisäksi aineiston koko ja riittävyys tukevat tutkimuksen luotettavuutta, sillä tutkijan haastatteluiden aikana tekemien havaintojen mukaan se on kylläntynyt (Eskola ym. 1998, 62).

Tutkimuksen tiedonantajiksi eli haastattelun kohdejoukoksi oli valittu tutkijan kanssa samalla maisterikurssilla opiskelevia upseereita. Tämän myötä kaikilla haastatteluun osallistujilla oli lähes saman verran työkokemusta taustalla, vastaajat olivat eri perusyksiköistä ja eri joukko-osastoista sekä vastaajilla oli opiskelun myötä edes vähäinen ennakkokäsitys haastatteluissa käytetyistä termeistä ja käsitteistä. Lisäksi haastatteluiden toteutuksessa säästettiin resursseja välttämällä matkustuskuluja sekä työssä käyvien aikaa. Huonoina puolina voidaan pitää sitä, että haastattelijoiden ja tutkijan välillä oli jo entuudestaan yhteyksiä sekä haastateltavat edustavat vain yhtä ammattiryhmää ja ikäpolvea sotilasorganisaatiossa.

Tutkimus on toteutettu Sotatieteiden Maisterikurssi 4:n aikana alkaen syyskuussa 2013 ja päättyen tutkimuksen palautukseen huhtikuussa 2015. Tutkimuksen suorittamisen aikana tutkija on suorittanut muita opintoja sekä niihin liittyviä tehtäviä. Tutkimuksen teoriaosuus on kirjoitettu alkuvuodesta 2014 tutkimukseen liittyvien vapaiden aikana ja aineiston keruu sekä analyysit toteutettu vuoden 2014 kesän aikana.

Tutkimusaineiston analysoinnissa on noudatettu metodikirjallisuuden ohjeita ja neuvoja, jotta analyysi olisi edennyt oikeaoppisesti tutkimusperinteiden mukaisesti. Analyysin eri vaiheet on dokumentoitu ja käsitelty omina kokonaisuuksina, jotta analyysin lopuksi tehty yhteenveto olisi mahdollisimman kattava ja johdonmukainen.

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana sillä sen tekemisessä on pyritty noudattamaan hyvän tutkimuksen teon periaatteita sekä tutkimuksen teon etiikkaa. Tutkija on pyrkinyt antamaan tutkimusraportissa riittävästi tietoa tutkimuksen teon eri vaiheista, jotta lukijalle selviäisi tutkimuksen eri vaiheisiin vaikuttaneet tekijät sekä miten tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin on päädytty. Lisäksi tässä kappaleessa on pyritty arvioimaan kriittisesti tutkimusprosessin eri vaiheita, jotta tutkimuksen lukija pitäisi tutkimusta uskottavana ja luotettavana.

## 6.4 Jatkotutkimuskohteita

Hiljaista tietoa ja sen jakamista tulee tutkia lisää, jotta niitä ymmärrettäisiin paremmin ja niihin voitaisiin kiinnittää enemmän huomiota organisaatioissa. Tämän tutkimuksen perusteella huomiota pitäisi kiinnittää etenkin hiljaisen tiedon jakamisen sekä yleisen tietämyksenhallinnan johtamiseen Puolustusvoimien organisaatiossa. Hiljaisen tiedon jakaminen vaatii erityisiä olosuhteita ja mahdollisuuksia, joiden syntymisellä on organisaation esimiehillä ratkaiseva rooli.

Organisaatiokulttuurin vaikutusta hiljaiseen tietoon tulisi mitata kvantitatiivisella tutkimuksella, jotta vaikutuksen määrää ymmärrettäisiin paremmin. Laadullisen tutkimuksen myötä olisi tämänkaltaiselle tutkimukselle jo valmiit mittarin teemat olemassa. Myös upseerien mento-  
rointia ja perehdyttämistä perusyksikötasolla olisi syytä tutkia ja kehittää niihin työkaluja.

## LÄHTEET

- Argote, L., McEvily, B. & Reagans, R. 2003. *Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes*. Management Science, 49(4), 571–582.
- Bhagat, R., Kedia, B., Harveston, P. & Triandis, H. 2002. *Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework*. The Academy of Management Review, 27(2), 204–221.
- Blackler, F. 1995. *Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation*. Organization Studies, 16(6), 1021–1046.
- Bock, G.-W. & Kim, Y.-G. 2000. *Breaking Myths of Rewards: A Study of Attitudes about Knowledge Sharing*. Inform & Knowledge, 1042–1049.
- Bock, G.-W., Zmud, R., Kim, Y.-G. & Lee, J.-N. 2005. *Behavioral Intention Formation In Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces and Organizational Climate*. Information Technologies and Knowledge Management, 29(1), 87–111.
- Cameron, K. 2004. *A Process for Changing Organizational Culture*. Teoksessa The Handbook of Organizational Development.
- Choo, C. 2006. *The Knowing Organization*. 2. painos. New York: Oxford University Press.
- Clinton, B. 2011. *Organizations Sharing Tacit Knowledge through Organizational Culture and Trust*. Maryland: University of Maryland.
- Collins, J. & Hitt, M. 2006. *Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital*. Journal of Engineering and Technology Management, 23, 147–167.
- Cook, S. & Brown, J. 1999. *Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing*. Organization Science, 10(4), 381–400.
- De Long, D. W. & Fahey, L. 2000. *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*. Academy of Management Executive, 14(4), 113–127.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen Tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen*. 8.painos. Tampere: Vastapaino.
- Goffee, R. & Jones, G. 1996. *What Holds the Modern Company Together?*. Harvard Business Review, 133–148.
- Goh, S. 2002. *Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications*. Journal of Knowledge Management, 6(1), 23–30.

- Haldin-Herrgard, T. 2004. *Diving Under the Surface of Tacit Knowledge*, Vaasa
- Halonen, P. 2007. *Puolustusvoimien Koulutuskulttuurin Rakentuminen*. Teoksessa Koulutustaidonlaitos Julkaisusarja 2. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Harinen, O. 2012. *Sotilaiden Epäviralliset Ryhmänormit Kolmessa Jalkaväkikomppaniaa Koskeneessa Empiirisessä Tutkimuksessa*. Teoksessa Johtamisen laitoksen Julkaisusarja 1. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University.
- Hatch, M. 1993. *The Dynamics of Organizational Culture*. The Academy of Management Review, 18(4), 657–693
- Hatch, M. 1997. *Organization Theory - Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Heikkinen, H. & Huttunen, R. 2008. *Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki*. Teoksessa A. Toom, J. Onnismäe & A. Kajanto (toim.). Hiljainen Tieto - tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. Vuosikirja. 1. painos. Gummeruksen kirjapaino Oy, 203–220.
- Hendriks, P. 2004. *Assessing the Role of Culture in Knowledge Sharing*, Nijmegen: University of Nijmegen.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja Kirjoita*. 10. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hofstede, G. 1993. *Kulttuurit ja Organisaatiot - Mielen ohjelmointi*. Juva: WSOY.
- Hokkanen, T. 2011. *Organisaatiokulttuuri Puolustusvoimissa - Maa-, Meri- ja Ilmavoimien organisaatiokulttuurit puntarissa*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- Holste, J. & Fields, D. 2010. *Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use*. Journal of Knowledge Management, 14(1), 128–140.
- Husted, K. & Michailova, S. 2002. *Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility*. Organizational Dynamics, 31(1), 60–73.
- Hyttinen, L. & Rintala, N. 2006. *Methods for Sharing Tacit Nuclear Knowledge and Expertise*. International Journal of Nuclear Knowledge Management, 2(1), 38–45.
- Ipe, M. 2003. *Knowledge Sharing in Organizations: An Conceptual Framework*. Human Resource Development Review, 2(4), 337–359.
- Janowicz-Panjaitan, M. & Noorderhaven, N. 2009. *Turst, Calculation and Interorganizational Learning of Tacit Knowledge: An Organizational Roles Perspective*. Organizational Studies, 30(10), 1021–1044.

- Janowitz, M. 1959. *Changing Patterns of Organizational Authority: The Military Establishment*. Administrative Science Quarterly, 473–493.
- Jo, S. & Joo, B.-K. 2011. *Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 18(3), 353–365.
- Jylhä, M. 2011. *KIBS-yrityksen konsultin ja asiakkaan välisen hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Juuti, P. 1995. *Johtaminen ja Organisaation Alitajunta*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2008. *Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen*. Teoksessa Toom, A. & Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim). *Hiljainen Tieto - tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. Vuosikirja. Gummeruksen Kirjapaino Oy, 221–234.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. Juva: WSOY.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. *Tutkimustyön metodeista*. 2. painos. Tampere: Opinpajan Kirja.
- Kauhanen, J. 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Keyes, J. 2008. *Identifying the Barriers to Knowledge Sharing in Knowledge Intensive Organizations*. Viitattu 14.2.2015. <http://www.newarttech.com/KnowledgeSharing.pdf>
- Kleemola, A. 2011. *Hiljainen tieto näkyväksi*. Helsinki: Euroopan Unionin Sosiaalirahasto. Viitattu 14.2.2015. [www.nemocms.net/200174/UserFiles/HILJAINEN\\_TIETO.ppt](http://www.nemocms.net/200174/UserFiles/HILJAINEN_TIETO.ppt)
- Koistinen, J. 2013. *Tiedon jakaminen kolmen ammattikorkeakoulun strategisessa liittoumassa. Case: Federation of Universities of Applied Sciences*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Koski, A. 2014. *Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät ja tiedon säilyttäminen organisaatiossa - Case Henkilöstöpalveluyritys*. Lapin yliopisto. Hallintotiede. Pro gradu -tutkielma.
- Kukko, M. 2013. *Knowledge-Sharing Challenges in Company Growth: A Comparative Case Study from the Software Business*. Tampere: Tampere University. Väitöskirja.
- Kuronen, T., Säämänen, K., Järvenpää, E. & Rintala, N. 2007. *Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalaitoksessa*. Espoo: HUT. Viitattu 14.2.2015. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/858>



- Laaksonen, M. 2004. *Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä*. Teoksessa Johtamisen laitoksen Julkaisusarja 1. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Lam, A. & Lambermont-Ford, J.-P. 2010. *Knowledge Sharing in Organisational Contexts: A motivation-based perspective*. Journal of Knowledge Management, 14(1), 51–66.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. 1985. *Trust as Social Reality*. Social Forces, 63(4), 967–983.
- Linde, C. 2001. *Narrative and Social Tacit Knowledge*. Journal of Knowledge Management, 5, 1–16.
- Ling, C. 2011. *Culture and Trust in Fostering Knowledge-Sharing*. Journal of Knowledge Management, 9(4), 328–339.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- MacInnis, D. & Jaworski, B. 1989. *Information Processing from Advertisements: Toward an Integrative Framework*. Journal of Marketing, 53, 1–23.
- Martin, J. 2004. *Organizational Culture*. Teoksessa The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behaviour. Oxford: Basil Blackwell LTD.
- McKinlay, J. & Williamson, V. 2010. *Creating an Ideal Workplace Culture: The Keys to Unlocking People Talent*. Viitattu 14.2.2015.  
[http://ecommons.usask.ca/bitstream/handle/10388/319/ALSR2010\\_Conference\\_Paper\\_revised\\_Final.pdf?sequence=3](http://ecommons.usask.ca/bitstream/handle/10388/319/ALSR2010_Conference_Paper_revised_Final.pdf?sequence=3)
- McNeish, J. & Mann, I. 2010. *Knowledge Sharing and Trust in Organizations*. The IUP Journal of Knowledge Management, 8(1), 19–30.
- Miles, M. & Huberman, M. 1994. *Qualitative Data Analysis : an expanded sourcebook*. 2. painos. Lontoo: SAGE Publications.
- Morgan, G. 1998. *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Niiniluoto, I. 1996. *Informaatio, Tieto ja Yhteiskunta - Filosofinen käsiteanalyysi*. 5. painos, Helsinki: Oy Edita Ab.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. *SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*. Long Range Planning, 33, 5–34.
- Paloniemi, S. 2008. *Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisöissä – työssä oppimisen rajapinnalla*. Teoksessa: Teoksessa Toom, A. & Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim). Hiljainen tieto ja osaamisen tunnistaminen. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Gummeruksen Kirjapaino Oy, 255–274.
- Paloniemi, S., 2008. *Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä - työssä oppimisen rajapinnalla*. Teoksessa Toom, A. & Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim). Hiljainen

Tieto - tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. Vuosikirja. Gummeruksen Kirjapaino Oy, 255–274.

Pipping, K. 2008. *Infantry Company as a Society*. Teoksessa Johtamisen laitoksen Julkaisusarja 1. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Poikela, S. 1998. *Ongelmaperustainen oppiminen - Uusi tapa oppia?*. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Polanyi, M. 1958. *Personal Knowledge*. Chicago: The University of Chicago press.

Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*. Chicago: The University of Chicago Press.

Puusa, A. & Eerikäinen, M. 2011. *Onko hiljainen tieto todella hiljaista?*. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: UNIpress, 43–62.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. *Johdanto: Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: UNIpress, 8–16.

Pääesikunta, Koulutusosasto. 1991. *Sotilasjohtaja 1. Osa (Luonnos) Johtamisen perusteita*. Helsinki.

Pääesikunta, Henkilöstöosasto. 2009. *Yleinen Palvelusohjesääntö (YIPalvO)*. Helsinki: Edita Prima Oy

Riege, A. 2005. *Three-dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider*. Journal of Knowledge Management, 9(3), 18–35.

Schein, E. H. 1991. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Schein, E. 2009. *Yrityskulttuuri - Selviytymisopas*. Tampere: Suomen Laatukeskus Oy.

Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa*. Helsinki: Helsinki University Press.

Siemens, E. Roth, A. & Balasubramanian, S., 2008. *How Motivation, Opportunity and Ability Drive Knowledge Sharing: The constraining-factor model*. Journal of Operations Management, 26, 426–445.

Stenberg, M. 2012. *Tiedon jakaminen organisaatiossa - Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan*. Tampere: Tampere University Press.

Stenmark, D. 2001. *Leveraging Tacit Organisational Knowledge*. Journal of Management Information Systems, 17(3), 9–24.

Sun, P. & Scott, J. 2005. *An Investigation of Barriers to Knowledge Transfer*. Journal of Knowledge Management, 9(2), 75–90.

Suppiah, V. & Sandhu, M. 2011. *Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour*. Journal of Knowledge Management, 15(3), 462–477.

- Svelby, K.-E. & Simons, R. 2002. *Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work - an Empirical Study*. Journal of Knowledge Management, 6(5), 420–433.
- Tong, C., Tak, W. & Wong, A. 2013. *The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction: the Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong*. International Journal of Human Resource Studies, 3(1), 9–37.
- Toom, A. 2008. *Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun*. Teoksessa Toom, A. & Onnismäa, J. & Kajanto, A. (toim). Hiljainen Tieto - tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. Vuosikirja. Gummeruksen Kirjapaino Oy, 33–58.
- Tsoukas, H. 2003. *Do We Really Understand Tacit Knowledge*. The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, 410–427.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen Tutkimus ja Sisällönanalyysi*. 6. painos. Latvia: Tammi.
- Van Maanen, J. & Barley, S. 1985. *Cultural Organization: Fragments of a Theory*. Sage Publications.
- Varjonen, P. 2000. *Sotilasorganisaation Kulttuuri*. Teoksessa Johtamisenlaitoksen Julkaisusarja 1. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö
- Viitala, R. 2002. *Henkilöstöjohtaminen*. 1.Painos. Helsinki: Edita.
- Virolainen, J. 2002. *Kouluttajien hiljainen tieto koulutuksen voimavarana*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- Vironen, T. 2013. *Panssariajo-opettajien organisaatiokulttuuri Porin Prikaatissa*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu -tutkimus.
- Virtainlahti, S. 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Virta, J. 2008. *Johtamisen Laitoksen Tutkimusohje*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Wilson, T. 2002. *The Nonsense of Knowledge Management*. Information Research, 8(1). Viitattu 14.2.2015 [http://dcti-server.iscte.pt/mestrados/eibd/seminarios/20031018\\_Tom\\_Wilson/KM\\_dissent2.pdf](http://dcti-server.iscte.pt/mestrados/eibd/seminarios/20031018_Tom_Wilson/KM_dissent2.pdf)
- Yang, C. & Chen, L.-C. 2007. *Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior?*. Journal of Information Science, 33(1), 95–109.
- Yin, R. 2003. *Case Study Research. Design and methods*. 3.painos. USA: Sage Publications.

## **LIITTEET**

Liite 1	Haastattelurunko
Liite 2	Perusolekusten ulottuvuudet

**TAUSTATIEDOT**

Ikä, palvelusvuodet, joukko-osasto

**ARTEFAKTIT**

1. Onko yksikössäsi mielestäsi joitain fyysisiä kulttuurin ilmentymiä (artefakteja), jotka vaikuttaisivat hiljaisen tiedon jakamiseen? Miten nämä vaikuttavat?
2. Onko yksikössäsi mielestäsi joitain käyttäytymiseen liittyviä kulttuurin ilmentymiä (artefakteja), jotka vaikuttaisivat hiljaisen tiedon jakamiseen? Miten nämä vaikuttavat?
3. Onko yksikössäsi mielestäsi joitain kielellisiä kulttuurin ilmentymiä (artefakteja), jotka vaikuttaisivat hiljaisen tiedon jakamiseen? Miten nämä vaikuttavat?

**ARVOT**

1. Miten yksikössäsi suhtaudutaan hiljaiseen tietoon? Minkälainen vaikutus tällä on hiljaisen tiedon jakamiseen?
2. Miten yksikössäsi suhtaudutaan hiljaisen tiedon jakamiseen?
3. Miten yksikkösi organisaatiokulttuuri vaikuttaa yksikössäsi tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen?
4. Onko yksikkösi kulttuurilla mielestäsi positiivinen vai negatiivinen vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen? Mistä luulet sen johtuvan?
5. Miten yksikkösi arvot tai henkilöstön arvostamat asiat vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen?
6. Onko yksikössäsi henkilöstön sisällä normeja tai sääntöjä, jotka vaikuttaisivat hiljaisen tiedon jakamiseen? Miten nämä vaikuttavat?
7. Miten yksikössäsi suhtaudutaan hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiin? (lista)
8. Onko yksikössäsi mahdollisuus jakaa hiljaista tietoa? Mistä luulet sen johtuvan?
9. Miten yksikkösi suhtautuminen hiljaiseen tietoon ja hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttaa henkilöstön mahdollisuuksiin jakaa sitä? (vaikea kysymys)
10. Miten yksikkösi suhtautuminen hiljaiseen tietoon ja hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttaa henkilöstön motivaatioon jakaa sitä?
11. Liittykö hiljaiseen tietoon yksikössäsi valtaan, arvoasemaan tai työn säilyvyyteen liittyviä tekijöitä?
12. Kumpi on yksikössäsi tärkeämpää, näkyvä vai hiljainen tieto? Kumpaa arvostetaan enemmän?
13. Miten yksikön henkilökunnan välinen luottamus mielestäsi vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen yksikössäsi?
14. Miten yksikössäsi suhtaudutaan virheisiin?

**PERUSOLETUKSET**

1. Minkälaiseksi yksikkösi henkilökunta näkee suhteensa yksikön hallintoon (ns. yläkertaan)?
2. Pystyykö yksikkösi henkilökunta mielestäsi vaikuttamaan heitä koskeviin asioihin?
3. Esiintyykö yksikössäsi esimiehelle purnaamista tai käskyjen noudattamatta jättämistä? Miten yksikössäsi suhtaudutaan päällikön esittämiin asioihin?
4. Miten yksikössäsi suhtaudutaan uusiin työntekijöihin?
5. Miten yksikössäsi suhtaudutaan ylitöihin tai niin sanottuihin harmaisiin tunteihin?
6. Odotetaanko yksikössäsi yksilön toimivan yhteisön parhaaksi vai yhteisön taipuvan yksilön tahtoon?
7. Miten yksikössäsi suhtaudutaan myöhästymiseen?

PERUSOLETUSTEN ULOTTUVUUDET

LIITE 2

Haastateltava	H1	H2	H3	H4	H5
Ihmisten suhde luontoon	Hallitseva	Passiivinen	Symbioottinen	Hallitseva	Passiivinen
Todellisuuden ja totuuden luonne	Objektiivinen	Objektiivinen	Konsensus	Auktoriteettinen	Auktoriteettinen
Ihmislunnon luonne	Hyvä Muuttuva	Hyvä Muuttuva	Hyvä Muuttuva	Hyvä Muuttuva	Hyvä Muuttuva
Ihmisten välisten suhteiden luonne	Yhteistyöhakuinen	Yksilökeskeinen	Yhteisökeskeinen	Yhteisökeskeinen	Yhteistyöhakuinen
Ajan luonne	Syklinen	Syklinen	Syklinen	Syklinen	Syklinen

Haastateltava	H6	H8	H9	H10	H11
Ihmisten suhde luontoon	Hallitseva	Hallitseva	Symbioottinen	Symbioottinen	Symbioottinen
Todellisuuden ja totuuden luonne	Auktoriteettinen	Konsensus	Auktoriteettinen	Auktoriteettinen	Auktoriteettinen
Ihmislunnon luonne	Neutraali Muuttumaton	Hyvä Muuttuva	Hyvä Muuttuva	Hyvä Muuttuva	Hyvä Muuttuva
Ihmisten välisten suhteiden luonne	Yhteisökeskeinen	Yhteisökeskeinen	Yhteisökeskeinen	Yhteisökeskeinen	Yhteisökeskeinen
Ajan luonne	Lineaarinen	Syklinen	Syklinen	Syklinen	Syklinen